

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

GABRIELI ALAMINI FENALI

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
FUNDIÇÃO DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CRICIUMA
2015**

GABRIELI ALAMINI FENALI

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
FUNDIÇÃO DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Msc, Nelson Savi.

CRICIÚMA

2015

GABRIELI ALAMINI FENALI

**ANÁLISE DO PERFIL DE LIDERANÇA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
FUNDIÇÃO DO SUL DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado
pela Banca Examinadora para obtenção do
Grau de Bacharel em Administração, no Curso
de Administração Linha de Formação
Específica em Empresas da Universidade do
Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Criciúma, 24 de junho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nelson Savi - Mestre–UNESC - Orientador

Prof. (a) Juliane Barp Rosso Orlandi – Especialista – UNESC

Prof.(a) Maria Helena Souza dos Santos – Especialista – UNESC

Primeiramente a Deus, que sem ele não chegaria até aqui, aos meus pais, por todo o apoio, carinho e incentivo por eles prestado. Aos meus colegas de curso, pela força e carinho e aos colegas da empresa em estudo que me motivaram para a conclusão do mesmo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas suas graças concedidas ao longo dessa jornada entre a vida acadêmica e profissional. Pois, sem Ele ao meu lado durante todo esse tempo não teria conseguido alcançar meus objetivos quanto acadêmica, bem como a conclusão de minha graduação.

Aos meus pais, Adriana Schneider Alamini Fenali e Gilmar Antonio Fenali por todo o apoio, carinho, incentivo, atenção e paciência para que, nesses quatro anos de estudo eu não desanimasse, fazendo com que eu chegasse até onde cheguei. A eles os meus sinceros agradecimentos por sempre me proporcionarem os melhores ambientes de estudo.

Da mesma forma, agradeço a todos os meus familiares, em especial minha irmã e meu namorado, que tiveram toda a compreensão e paciência nos momentos em que mais precisei. Incentivando assim para a realização desse sonho.

Minha gratidão ao professor Nelson Savi, que me orientou durante todo esse processo, dando ideias para a conclusão do mesmo, fazendo assim, com que esse sonho tornasse realidade.

Agradeço minha chefe Síglea, que com toda a atenção e preocupação disponibilizou a mim o tempo necessário para a elaboração e coleta de dados do estudo.

Por fim, a empresa em estudo e todos os colaboradores que participaram nesse processo, fazendo com que eu alcançasse a todos os objetivos propostos. Em especial queria agradecer as meninas, Micheli e Geruza, que deste o início me apoiaram e incentivaram para a obtenção do mesmo, atendendo a todos os meus pedidos e tirando minhas dúvidas, tornando assim esse estudo viável.

RESUMO

FENALI, Gabrieli Alamini. **Análise do perfil de liderança em uma empresa do ramo de fundição do sul do estado de Santa Catarina.** 2015. 69 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A liderança tem como função estimular o potencial humano de um indivíduo que faz parte de uma equipe. Atualmente, o tema liderança é importante tanto para os que lideram, como para aqueles que são liderados. Sendo que o líder é a pessoa em que os subordinados depositam suas expectativas, visando melhores condições no trabalho e obtenção dos desejos pessoais. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar o perfil de liderança do cargo de comando em uma empresa do ramo de fundição do sul do Estado de Santa Catarina. Com relação à metodologia aplicada, o trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação e como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso quanto aos meios de investigação. A população-alvo foi delimitada por uma empresa do ramo de fundição, e a amostra foi total. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e secundários e para a técnica de coleta de dados foi aplicado um questionário com todos os liderados do setor de fundição da empresa. A análise dos dados da pesquisa revelou que o perfil do líder do setor de fundição da empresa é liberal. Ou seja, não tem pulso firme e deixa o barco andar sozinho. Um exemplo disso encontrado através da pesquisa é a comunicação com o líder, ela é boa, porém não é ouvida pelo mesmo. Sendo que a pesquisadora propôs melhorias à empresa em estudo.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Satisfação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da teoria de Maslow	23
Figura 2 - Pirâmide da teoria dos dois fatores de Herzberg.	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos liderados.	38
Gráfico 2 - Sexo dos liderados.	39
Gráfico 3 - Escolaridade dos liderados.....	40
Gráfico 4 - Tempo de trabalho na empresa.....	41
Gráfico 5 - O líder ouve opiniões.....	42
Gráfico 6 - O líder sabe trabalhar com conflitos na equipe.....	43
Gráfico 7 - O líder é motivado para o trabalho	44
Gráfico 8 - O líder usa criatividade e inovação.....	45
Gráfico 9 - Seu líder incentiva seu crescimento	46
Gráfico 10 - O líder faz todos se sentirem bem	47
Gráfico 11 - O líder sabe tomar decisões	48
Gráfico 12 - O líder mantém a união da equipe de trabalho.....	49
Gráfico 13 - O líder cumpre os prazos de dar respostas	50
Gráfico 14 - O líder interfere nos resultados.....	51
Gráfico 15 - O líder cumpre com sua palavra.....	52
Gráfico 16 - A forma que seu líder lidera te satisfaz.....	53
Gráfico 17 - Você se acha importante para a empresa	54
Gráfico 18 - O líder reconhece quando é executado um bom trabalho	55
Gráfico 19 - O líder se comunica bem com a equipe.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de Liderança	21
Quadro 2 - Estruturação da população-alvo.....	35
Quadro 3 - Plano de coleta de dados	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 ORGANIZAÇÕES.....	15
2.1.1 Participantes das organizações	16
2.2 ADMINISTRAÇÃO.....	16
2.3 HISTÓRIA DE RECURSOS HUMANOS	17
2.4 GESTÃO DE PESSOAS	18
2.4.1 Objetivos da Gestão de Pessoas	19
2.5 LIDERANÇA.....	19
2.5.1 Estilos de Liderança.....	21
2.5.2 Necessidades Humanas	22
2.5.3 Teorias sobre Liderança	24
2.5.3.1 Teoria dos Traços.....	25
2.5.3.2 Teoria Comportamental.....	26
2.5.3.3 Teoria Contingencial ou Situacional	27
2.5.3.4 Teoria Neocarismática.....	27
2.6 MOTIVAÇÃO	28
2.6.1 Teorias Motivacionais	29
2.6.1.1 Teoria Dos Dois Fatores de Herzberg	30
2.6.1.2 Teorias X e Y, de McGregor	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO	34
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	36
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	38
4.1 REFERENTE AO PERFIL DO ENTREVISTADO	38

4.2 REFERENTE AO RELACIONAMENTO COM O LÍDER	41
4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA	56
5 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE	66
APÊNDICE A - Questionário aplicada na pesquisa de campo	67

1 INTRODUÇÃO

Liderar é uma prática existente desde o início da humanidade, foi por meio dessa prática que os povos evoluíram e o tempo transformou-se em algo mais dinâmico. Segundo Oliveira e Marinho (2005), os líderes surgem espontaneamente ou são escolhidos pela maioria, mas muito deles não associam o conhecimento teórico com a prática diária.

Diariamente vários anúncios de empregos são encontrados em diversos meios de comunicação, todos eles oferecendo vagas para diversas áreas, porém muitas dessas áreas precisam de um líder. Mas nenhum anúncio oferece vaga para líderes. Basta observar as descrições dos cargos oferecidos, para perceber que as empresas procuram a pessoa que ofertará não somente as habilidades técnicas requeridas, mas também a pessoa que possui a competência de liderar. Isso se dá porque o indivíduo não precisa de formação específica para liderar, e sim de competência superior, ou seja, a pessoa nasce com o espírito de liderança e aplica-o na prática juntamente com os conceitos e aprendizados que sua formação o ensinou.

Segundo Chiavenato (2004, p.147),

Liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes em todos os demais níveis da organização.

Diante disso, trata-se gerência como qualquer indivíduo que dirija outras pessoas, independente da área que atua na empresa, seja na produção, vendas, finanças ou outras. E em qualquer nível da organização, encarregado, gerente ou diretor. Tendo em vista que o gerenciamento de pessoas é importante e fundamental para o alcance dos objetivos da organização, de nada adianta tentar melhorar seu sistema de produção através de novas tecnologias e equipamentos, se o líder de cada setor não é capaz de fazer com que seus liderados trabalhem em busca do mesmo. (CHIAVENATO, 2004).

Em uma empresa do setor metalúrgico não é diferente, ela precisa de líderes para fazer com que seus objetivos sejam alcançados. Porém, o trabalho com esses líderes torna-se mais difícil. O fato do trabalho nesse setor ser mais árduo, cansativo e exposto a uma série de perigos, faz com que os líderes, principalmente

os da área de produção, se tornam, muitas vezes grosseiro, afetando assim o relacionamento com seus liderados.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nos últimos anos, verifica-se que o fundamental para organizações atingirem o sucesso é através do ato de liderar, as equipes de trabalho estão cada vez mais na expectativa que seus líderes eliminem a imagem autoritária de tempos atrás, e passem a ser mais um integrante dessa equipe, ou seja, ser um líder participativo que acompanha e orienta seus subordinados.

Os líderes estão se tornando cada vez mais importantes dentro da organização, tendo como missão influenciar seus subordinados através de suas habilidades. Se o líder consegue fazer com que isso aconteça, ele é um líder eficiente, um líder que conseguirá fazer com que todos trabalhem a favor de si e da organização, buscando todos juntos o melhor resultado.

A empresa em estudo conta com lideranças em nível de encarregados, gerentes e diretor. Sendo que em muitos casos esses líderes assumem esta função por estar a mais tempo na organização, e não por ter competência superior para tal cargo. Diante disso, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: **qual o perfil do líder de setor em uma empresa do ramo de fundição do sul do Estado de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o perfil de liderança do cargo de comando em uma empresa do ramo de fundição do sul do Estado de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para o alcance deste objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as funções de liderança;

- b) Identificar o perfil de liderança do cargo de comando;
- c) Propor alternativas de sugestões.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas são formadas por indivíduos que trabalham juntos em busca de um mesmo objetivo. Mesmo atuando em diferentes níveis e atividades organizacionais, alguns destes indivíduos são responsáveis pela atividade conjunta de várias pessoas sendo denominados, encarregados, gerentes ou diretores. Estas atividades exigem o ato de liderar.

Atualmente as organizações difundem a ideia de que ser chefe é algo muito antigo (e não aceitável), em contra partida difundem a ideia de líder organizacional como sendo aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidades além de tarefas e que o recompensa à altura. (MARRAS, 2004)

Boog e Boog *et al* (2002, p. 468) reforçam que “o novo líder opera o tempo todo buscando o autoconhecimento e o desenvolvimento. O velho chefe descarrega no grito seus problemas inconscientes de relação com os pais, cônjuge e os cunhados sobre os subordinados.”

A liderança é um processo-chave em toda a organização e tem sido uma preocupação constante, tanto das organizações que dela necessitam, como também de teóricos e pesquisadores. Os líderes causam um profundo impacto na vida das pessoas e das organizações. Por essas razões a complexidade do assunto tem levado a uma infinidade de teorias e explicações sobre o que é liderança. (CHIAVENATO, 2002, p. 554)

Com o desenvolvimento do setor de recursos humanos, um novo conceito se formou, em que construiu-se uma ponte entre os interesses dos trabalhadores e da empresa, alterando de forma positiva os resultados para ambos. Portanto, por meio desse trabalho busca-se tornar o ambiente de trabalho mais feliz, mais produtivo e mais harmônico, pois analisando o perfil do líder do setor de fundição consegue-se extrair o melhor de cada profissional.

Esse estudo torna-se **relevante** para a pesquisadora, para a empresa em estudo e para a universidade. Para a pesquisadora, pois ela terá a oportunidade de por em prática todo o seu conhecimento acadêmico adquirido até o dado momento e posteriormente para sua realização profissional, já que a mesma não trabalha dentro da organização. Para a empresa, pois liderança é um tema constante de preocupação dentro das organizações e tem um alto grau de importância, pois são

os líderes quem influenciam os funcionários na melhor convivência com seus colegas. E para a universidade que futuramente poderá disponibilizar os resultados desse estudo em seu acervo, repassando conhecimento aos demais interessados.

O momento da realização desse estudo é **oportuno**, pois as empresas, principalmente as do ramo metalúrgico, sentem dificuldade em trabalhar com seus chefes de comando, sendo que grande parte de seus colaboradores são do sexo masculino, e geralmente as empresas desse ramo escolhem seus líderes através do critério de que eles estão há mais tempo na organização.

Devido ao fato da pesquisadora ter facilidade ao acesso de todos os dados necessários para a realização desse estudo, e a empresa em estudo dá apoio à pesquisa e ter interesse nos resultados obtidos, o estudo torna-se **viável**.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006) a fundamentação teórica consiste em consultar a bibliografia e outros materiais já existentes que sirvam para alcançar os objetivos do estudo e, assim, extrair as informações relevantes e necessárias sobre o problema de pesquisa.

Desta forma, os próximos títulos abordados neste capítulo relacionam as informações sobre o tema alvo da pesquisa, bem como o entendimento do assunto abordado com base em outros autores.

2.1 ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2005) organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas com o propósito de alcançar um mesmo objetivo. É através desses conjuntos de pessoas que as empresas alcançam metas e objetivos que jamais alcançariam se cada um trabalhasse por si. De acordo com o mesmo autor, a partir do momento em que uma meta ou objetivo já foi alcançado pela organização ela poderá ser reestruturada e redefinida. Ou seja, “uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças” (CHIAVENATO, 2000, p. 44).

De acordo com Chiavenato (2005) as organizações estão baseadas na cooperação e colaboração dos indivíduos. Sendo que elas surgiram devido às limitações individuais das pessoas, ou seja, juntando as forças de mais de um indivíduo alcança-se resultados que jamais seriam alcançados sem um trabalho em equipe. Diante disso, os resultados desses esforços coletivos é a multiplicação dos esforços individuais de cada um. Consequentemente, as organizações deixaram de ter um comando hierárquico e regras burocráticas para alcançar um compromisso pessoal através do trabalho em equipe.

São as pessoas que constituem as organizações, porém é por meio das organizações que as mesmas alcançam suas metas e objetivos pessoais, satisfazendo assim algumas necessidades particulares dos indivíduos, como por exemplo, as emocionais e econômicas (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Maximiano (2007) é através das organizações que as pessoas adquirem seus meios de subsistência, pois, é através da troca dos serviços

prestados por elas que recebem seus rendimentos (salários, abonos, entre outras formas de remuneração) e podem assim adquirir o que necessitam.

Sendo assim, atualmente, a gestão de pessoas se faz em toda a organização, onde as unidades de recursos humanos atuam como consultores internos, desenvolvendo e oferecendo recursos e condições para um efetivo gerenciamento do talento (CHIAVENATO, 2005).

2.1.1 Participantes das organizações

De acordo com Chiavenato (2005) as organizações são formadas por pessoas, estas são chamadas de recursos humanos das organizações, sendo que são essas pessoas que sozinhas ou em grupos fazem com que as organizações atinjam suas metas e objetivos.

Segundo Vergara (2007) para um grupo de pessoas que trabalham juntas se transformarem em uma equipe, todos os membros desta equipe tem que estar buscando o mesmo objetivo, assim eles investem no próprio crescimento da equipe.

Tradicionalmente apenas os participantes internos eram reconhecidos como participantes das organizações, sendo esses, proprietários, empregados e administradores. Com o passar dos tempos verificou-se que a definição de organização modernizou-se, e passou a envolver várias formas organizacionais, como, universidades, igrejas, hospitais, dentre outros, fazendo com que diferentes pessoas interagem entre si para obter resultados (CHIAVENATO, 2003). De acordo com o mesmo autor, “os parceiros de uma organização são os empregados; investidores e acionistas; fornecedores (de matérias-primas, recursos humanos, etc.); clientes; consumidores e usuários; governo e sociedade (CHIAVENATO, 2003, p. 44)”.

Segundo Chiavenato (2005, p. 24) as “organizações dependem das atividades e dos esforços coletivos de muitas pessoas que colaboram para o sucesso organizacional”.

2.2 ADMINISTRAÇÃO

Maximiano (2004, p.26) diz que “administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos”,sendo que

esse processo envolve quatro tipos de decisões importantes na administração: planejar, organizar, executar e controlar (MAXIMIANO, 2004).

Ainda segundo o autor acima, as principais decisões do processo de administrar são:

a) Planejar: definir os objetivos e recursos a serem utilizados, bem como a maneira de como realizar as tarefas, tendo em vista a melhor forma de utilizar esses recursos para o alcance dos objetivos;

b) Organizar: dispor os recursos em uma estrutura, indicando aos colaboradores como realizar as tarefas para alcançar os objetivos;

c) Executar: realizar os planos, orientando os funcionários de como devem realizar suas tarefas da melhor maneira possível;

d) Controlar: verificar os resultados, a partir dos resultados já encontrados, analisar, reunir informações e compará-las, a fim de melhorar a produção.

De acordo com Certo (2003), administrar é a maneira pelo qual os gerentes obtêm os objetivos das organizações. Esses, por sua vez, buscam o alcance dos objetivos das mesmas através das pessoas e de outros recursos que as empresas oferecem, bem como um conjunto de conhecimentos e informações que oferecem noções de como administrar.

Segundo Maximiano (2004), o processo de administrar é comum em qualquer situação onde as pessoas utilizam de recursos para atingir algum objetivo, tendo como finalidade principal a obtenção dos objetivos.

2.3 HISTÓRIA DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Carvalho (2000) a administração de recursos humanos surgiu no século XX. Porém foi a partir da década de 20 que, através do movimento sindical que defendia os trabalhadores das situações negativas, a administração de pessoal teve um avanço significativo.

De acordo com o mesmo autor a carência de mão de obra e a falta de um bom tratamento ao fator humano foram dois outros fatores importantes que valorizaram as funções de recursos humanos da época, que se caracterizava pelo controle, recrutamento de pessoal e administração salarial.

Na década de 30, foram identificados dois princípios relevantes para a administração das relações humanas, onde se afirmava que, se melhorar as relações humanas dentro da organização, melhora a produção e, ao satisfazer desejos do homem como estabilidade e afetividade, aumentará a harmonia produtiva (CARVALHO, 2000).

Sendo assim, a área de Recursos Humanos deixou de ser um órgão isolado e distante da direção da empresa que apenas abafava a insatisfação das pessoas e passou a contribuir para a modernização da empresa em um todo, desenvolvendo atividades de muita importância como treinamento e desenvolvimento de pessoal e motivação (CARVALHO, 2000).

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

O crescimento e o sucesso das organizações trazem consigo a necessidade de maior investimento nos recursos necessários às operações, como por exemplo, o aumento de capital, o incremento de tecnologia e consequentemente a precisão de mais pessoas. Ainda de acordo com Chiavenato (2004), não basta somente aumentar o número de pessoas nas organizações, mas fazer com que esses indivíduos supram suas necessidades de conhecimentos e habilidades importantes para a competitividade do negócio. Esse diferencial faz prosperar o sucesso das organizações.

De acordo com Papani (2009) atualmente a gestão de pessoas tem várias funções, porém deveria possuir uma visão muito mais dinâmica do que a de responsabilidade do intitulado departamento de pessoal. “Essa gestão deveria abranger todas as ações e procedimentos necessários para atingir os objetivos, planos e metas, conciliando interesse da empresa ao dos funcionários.” (PAPANI, 2009, p.23)

Segundo Gil (2001) os atuais administradores de recursos humanos não podem tratar os empregados como recursos das organizações, e sim como “parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento” (GIL, 2001, p. 15).

Diante disso as empresas estão mudando seus conceitos e investindo mais nos colaboradores ao invés de investir diretamente nos produtos e serviços, pois são eles que entendem desses produtos e serviços, e sabem como criá-los,

desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los (CHIAVENATO, 2004). Por isso, segundo Gil (2001), designa-se como gestão de pessoas a prática gerencial que visa o alcance dos objetivos organizacionais e individuais através da participação das pessoas.

2.4.1 Objetivos da Gestão de Pessoas

As pessoas são papéis importantes nas organizações. O modo como elas são tratadas tem forte impacto sobre seu crescimento, fazendo com que elas tenham poder sobre ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização. Segundo Chiavenato (2004, p.10) “Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos e qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.”

Segundo Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas tem vários objetivos, e a Administração de Recursos Humanos deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- b) Proporcionar competitividade à organização;
- c) Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- d) Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- e) Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- f) Administrar e impulsionar a mudança;
- g) Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

2.5 LIDERANÇA

Atualmente o tema liderança tem atraído o interesse de pesquisadores e estudiosos. Isso vem acontecendo, pois o líder deixou de ser chefe, aquele que impõe regras, e passou a ser um parceiro incentivador dos seus liderados, ajudando no alcance dos objetivos.

De acordo com Certo (2003), liderança é o processo que direciona as pessoas na realização de algum objetivo comum. Ou seja, faz com que as pessoas

haja de maneira adequada para assim seguir no caminho certo. Liderança é fazer com que as coisas sejam realizadas pelas pessoas.

Segundo Oliveira (2006), o conceito de liderança é um conceito forte, repleto de expectativas, mistérios e imprecisões, que recentemente vem despontando como uma categoria sagrada dentro das organizações. Geralmente, nas empresas de sucesso, é normal que haja o reconhecimento quando diante das vitórias está um criador, um consolidador de relacionamentos, um indivíduo que encontra soluções para os problemas com rapidez e tem um alto grau de comunicação, que ouve e encara os desafios juntamente com sua equipe. Esse criador trata-se de um líder, que traça o seu destino e da organização através da sua percepção dos momentos de virada e os caminhos a serem percorridos.

De acordo com Del Pe (2008), antigamente, o necessário para ser um líder era ter visão, força de vontade e a influência necessária para inspirar ou incentivar as pessoas, pois os trabalhadores não estavam interessados com a empresa e sua missão, e sim, em receber seu pagamento. Porém, nas últimas décadas, a mudança ocorreu no comportamento dos funcionários, que passaram a buscar por um emprego onde eles sejam considerados importantes através da tarefa a ele atribuída.

Segundo Baldwin (2008), liderança é um dos tópicos mais importante do gerenciamento, porém o mais mal compreendido. Os conceitos de liderança existem a milhares de anos, mas as percepções de como desenvolvê-lo variam muito. Liderança é o conjunto de características que o indivíduo apresenta, e não a genética. Ou seja:

“Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a deixarem de lado suas preocupações pessoais e apoiarem um programa mais abrangente – ao menos por pouco tempo. Os líderes mais efetivos motivam as pessoas a desempenharem acima e além do dever e realçam o sucesso do grupo. A efetividade da liderança não é simplesmente quem exerce mais influência ou surge para controlar o grupo, mas quem pode obter alto desempenho do grupo ao longo do tempo” (Baldwin, 2008, p. 197).

Segundo Robbins (2003), líderes são indivíduos que facilitam as ações de um grupo de pessoas, através de suas próprias ações, fazendo com que a meta desejada seja alcançada. Robbins (2003) diz ainda que a distinção entre líder e liderança é confusa. Ele diz que “líder é o indivíduo; liderança é a função ou atividade que um indivíduo executa” (ROBBINS, 2003, p. 371). Porém nem todos os líderes exercem liderança, muitas vezes eles apenas são tachados como líder por

exercerem cargos de autoridade formal dentro de uma organização, no entanto ele ser tachado de líder não significa que ele exerça liderança.

2.5.1 Estilos de Liderança

De acordo com Maximiano (2004) autoridade é uma característica específica de habilidade. “A habilidade no uso da autoridade é outro foco importante no estudo da liderança” (MAXIMIANO, 2004, p.313). Os termos autocracia e democracia são utilizados para interpretar dois estilos diferentes de utilizar a autoridade, seja ela formal ou gerada pelo apoio dos liderados a seu líder.

O estilo pode ser democrático ou autocrático, isso depende apenas de como o líder utiliza seu poder, ou seja, é a forma como ele centraliza a autoridade com seus liderados, ou como ele compartilha sua autoridade (MAXIMIANO, 2004).

Conforme Maximiano (2004) as características desses estilos de liderança são:

a) Liderança autocrática: o poder de decisão está concentrado apenas no líder. O líder tem privilégios em questões que envolvem participação ou aceitação. O estilo autocrático pode torna-se excessivo, passando a ser autoritário.

b) Liderança democrática: as decisões são influenciadas pelo grupo de liderados. Esse estilo de liderança envolve comportamentos como influência e participação dos liderados no processo de decisão.

Quadro 1 - Estilos de Liderança

Estilo Orientado para as Pessoas (Democrático)	Estilo Orientado para a Tarefa (Autocrático)
Estilo Pessoas	Estilo tarefa
Liderança orientada para as pessoas	Liderança orientada para a tarefa
Liderança orientada para as relações humanas	liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência
Liderança orientada para a consideração ou para o grupo	Liderança orientada para o planejamento e a organização

Fonte: Maximiano (2004, p.315).

Chiavenato (2002) diz que além desses dois estilos de liderança existe um terceiro estilo, o qual ele chama de estilo liberal, nesse estilo o líder dá aos liderados total liberdade de atuação, e estes por sua vez tomam conta da situação. Nesse sentido, o líder não deixa claro quais são os objetivos a serem alcançados, desse modo os funcionários ficam confusos e insatisfeitos não contribuindo com seu trabalho.

Segundo Santos e Assunção (2010) na prática utilizam-se os três processos de liderança. O líder tanto manda cumprir ordens, consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira ideal de realizar as tarefas. O maior desafio do líder é saber quando aplicar determinado estilo, com quem e em quais circunstâncias.

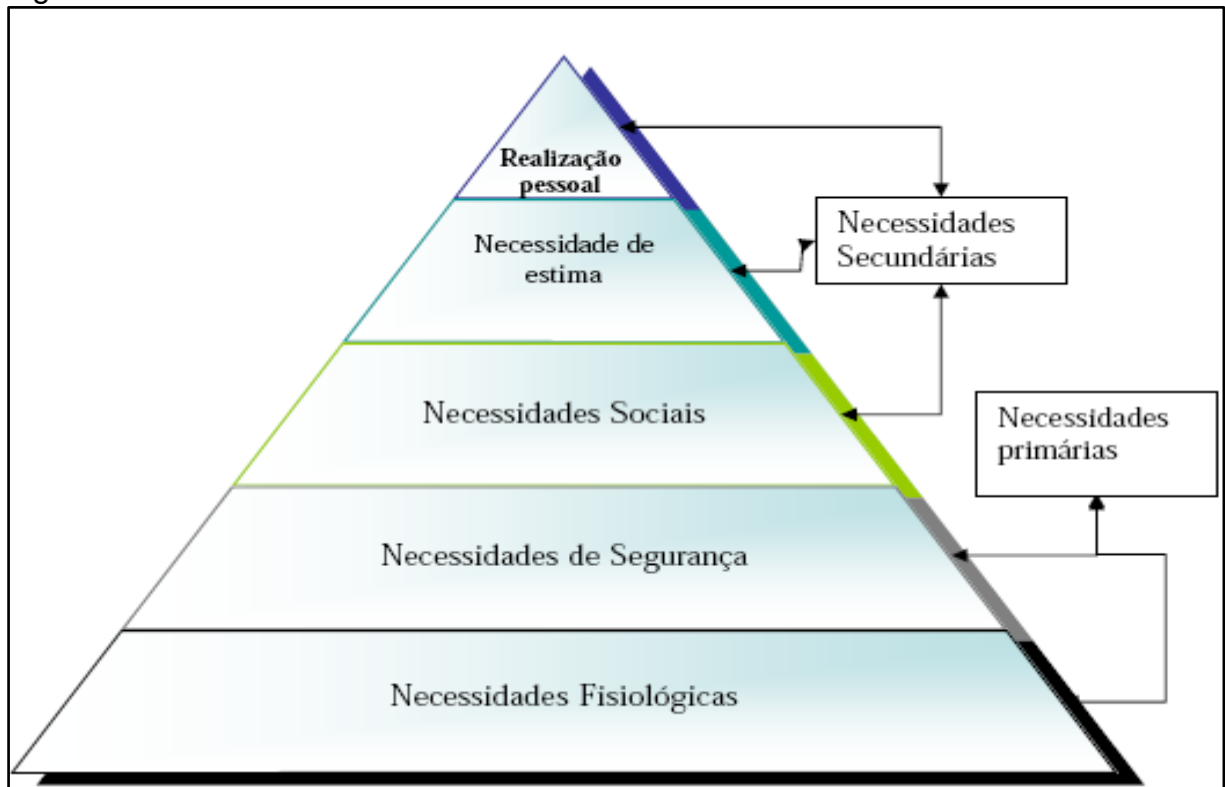
2.5.2 Necessidades Humanas

Chiavenato (2002, p. 83) diz que “as chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele”.

Segundo Abraham H. Maslow, a motivação dos indivíduos tem como principal objetivo satisfazer as necessidades humanas do mesmo, desde as primárias, que são consideradas as mais simples, até as mais complexas, consideradas de auto - realização (MARRAS, 2003).

As teorias das necessidades de Maslow são arranjadas em uma pirâmide, nessa pirâmide as necessidades são divididas entre a importância e a influência do comportamento humano. Veja a seguir, uma figura que ilustra o esboço hierárquico da pirâmide.

Figura 1 - Pirâmide da teoria de Maslow



Fonte: Google imagens.

Segundo Chiavenato (2002), na base da pirâmide estão as necessidades de nível primário e no topo as necessidades de níveis secundários.

a) **Necessidades Fisiológicas:** constitui o nível mais baixo da pirâmide. Essa necessidade nasce com o indivíduo e garante a sobrevivência do mesmo. São necessidades de sobrevivência como comer, beber, repousar, ter abrigo, ou desejo sexual. É uma necessidade comum a todas as pessoas, porém cada pessoa tem um grau de satisfação da mesma. Quando essa necessidade está em falta, ela domina o comportamento do indivíduo.

b) **Necessidades de Segurança:** faz com que o indivíduo proteja-se de qualquer situação de perigo. Essa necessidade surge quando as fisiológicas já estão relativamente satisfeitas. Tem um alto grau de relevância, pois a vida organizacional do indivíduo depende da organização e as ações gerenciais podem provocar incertezas e inseguranças nos indivíduos no que diz respeito a sua permanência no trabalho.

c) **Necessidades Sociais:** são as necessidades relacionadas juntamente com a socialização dos indivíduos com outras pessoas, ou seja, troca de amizade e

aceitação entre os colegas, afeto e amor. Quando essas necessidades não são supridas, o indivíduo torna-se resistente em relação às outras pessoas, culminando então na solidão do mesmo. Torna-se importante quando se utiliza da administração participativa.

d) Necessidades de Estima: são as necessidades relacionadas com a autoavaliação e a autoestima dos indivíduos. A satisfação dessas necessidades faz com que o indivíduo se sinta valorizado, útil e autoconfiante de si mesmo. Caso isso não ocorra os indivíduos sentem-se fracos, desanimados.

e) Necessidades de Autorrealização: são as necessidades humanas que ocupam o topo da pirâmide. A satisfação dessas necessidades faz com que o indivíduo tente realizar seu próprio potencial e continue se desenvolvendo. Essas necessidades estão relacionadas com sentimentos como autonomia, autocontrole, competência e potencial de utilizar seus talentos individuais.

Ainda de acordo com Chiavenato (2002), as necessidades de autorrealização somente são recompensadas de forma intrínseca, ou seja, com o sentimento de realização dos próprios indivíduos, enquanto as demais necessidades são recompensadas de forma extrínseca.

A maior parte das pessoas nas sociedades com elevado padrão de vida tem suas necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) regularmente satisfeitas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional. Neste caso, passam a predominar as necessidades secundárias (sociais, de estima e de autorrealização). Contudo, à medida que se desce aos níveis sócios - econômicos mais baixos, as necessidades primárias, por não serem regulares ou totalmente satisfeitas, passam a predominar no comportamento das pessoas, como objetivos básicos que orientam as suas ações. Assim, o indivíduo que tem fome procura algo para comer e o que se sente ameaçado busca a segurança (CHIAVENATO, 1999, p. 92).

Marras (2003) diz que a motivação é o fator principal para que as pessoas busquem a satisfação de suas necessidades.

2.5.3 Teorias sobre Liderança

Nos títulos a seguir serão apresentadas as teorias que tratam de liderança. Ou seja, são teorias criadas por estudiosos que traçam perfis de líderes que se identificam com diversas formas de liderar.

2.5.3.1 Teoria dos Traços

Na proposta adotada pela teoria dos traços são destacadas as qualidades pessoais do líder, concluindo que os líderes já nascem como tal, não podendo ser desenvolvidos.

Quando Margaret Thatcher era primeira-ministra da Grã-Bretanha, costumava ser enaltecida por sua capacidade de liderança. Era descrita como *confiante* portadora de uma *vontade de ferro, determinada e decidida*. Esses termos se referem a traços de personalidade. Ao utilizarem esses traços para descrevê-la, seus críticos e defensores, talvez sem se darem conta, tornaram-se seguidores das teorias dos traços (ROBBINS, 2002, p. 304).

Bergamini (1994) sustenta que a primeira sistematização dos estudos sobre liderança é a atual teoria dos traços, que enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder. Esta teoria de estudo ficou assim conhecida porque partia do princípio de que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que facilitariam o desempenho do papel de líder, assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas.

Segundo Robbins (2002), muitas das pesquisas realizadas para identificar os traços responsáveis pela capacidade de liderança falharam, pois não é possível diferenciar líderes de liderados e líderes eficazes de ineficazes, sendo que não existem traços únicos que pudessem ser aplicados a todos os líderes universalmente.

Diante das pesquisas realizadas, os traços mais marcantes detectados foram: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros (BERGAMINI, 1994).

“O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuinte para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950 (BERGAMINI, 1994, p. 29)”.

2.5.3.2 Teoria Comportamental

Como não se conseguiu avançar muito na pesquisa sobre traços, além de definir o perfil do líder eficaz, a partir da década de cinquenta, os pesquisadores dirigiram sua atenção para aquilo que o líder faz.

Segundo Bergamini (1994, p. 36):

Desta vez, o trabalho se desenvolveu em ambientes mais reais procurando estudar pessoas que já ocupassem posição de liderança. Enquanto no enfoque dos traços a suposição básica era de que o líder nasce como tal, agora passa-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes.

Foram desenvolvidos estudos na Universidade Estadual de Ohio (EUA) que defendiam duas dimensões, a de estrutura de iniciação e de consideração. A estrutura de iniciação é a extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e de seus subordinados na busca dos objetivos. E a estrutura de consideração determina que uma pessoa seja capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles (ROBBINS, 2002).

Já segundo os estudos da Universidade de Michigan as duas dimensões do comportamento de liderança são: orientação para o funcionário, caracterizada como aquela que enfatiza as relações interpessoais. E a orientação para a produção, que enfatiza os aspectos técnicos e práticos do trabalho.

Já os estudos escandinavos sustentam que os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado para o desenvolvimento, valorizando a experimentação, buscando novas ideias, gerando e implementando mudanças.

Os pesquisadores procuravam descobrir se havia alguma coisa específica na maneira como os líderes se comportavam. As teorias comportamentais obtiveram um sucesso modesto na identificação de relações consistentes entre o comportamento dos líderes e o desempenho do grupo, pois os fatores situacionais não eram considerados (ROBBINS, 2002).

2.5.3.3 Teoria Contingencial ou Situacional

Esta teoria teve como grande desafio explicar como a situação na qual o líder se encontra pode interferir no uso eficaz de seu estilo de liderança.

Porém, prever o sucesso da liderança é muito mais complexo do que identificar alguns poucos traços ou comportamentos preferenciais. Assim, a impossibilidade de obter resultados consistentes levou os pesquisadores a focar as influências da situação. Algumas abordagens para a identificação de variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso que outras, recebendo, assim, amplo reconhecimento. Destacam-se cinco delas: modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria da troca entre líderes e liderados, o modelo de meta e caminho e de participação e liderança (ROBBINS, 2002).

Bryman apud Bergamini (1994, p. 68 – 69) dizem que “os teóricos da contingência davam especial atenção à noção de que não existem estilos de liderança universalmente adequados. Determinados estilos de liderança tem impacto sobre vários resultados em algumas situações, mas não em outras”.

2.5.3.4 Teoria Neocarismática

Segundo Robbins (2002, p.317) essa teoria tem três temas comuns. Primeiro enfatizamos os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes. Segundo, tentam explicar como certos líderes são capazes de conseguir níveis extraordinários de comprometimento por parte de seus liderados. E terceiro, esvaziam a complexidade teórica e procuravam ver a liderança de maneira próxima aquela de uma “pessoa comum”.

Essa teoria tem um enfoque mais voltado ao comportamento. Porém mais irreais.

Aquilo que se precisa é de uma teoria que contenha ambos os elementos, tanto universais como situacionais. A teoria deveria oferecer aos administradores princípios gerais facilmente aplicáveis, mas que deveriam ser mais concretos do que orientações irrealistas, tais como “permitir participação” e “mostrar grande preocupação tanto com relação à tarefa, como com relação às pessoas” (YUKL, G.A. apud BERGAMINI, 1994, p. 73).

Segundo Bateman e Snell (2006, p.406) “o carisma exerce impacto emocional nos seguidores que vai além da estima, afeição, admiração e confiança costumeiras”. De acordo com o mesmo autor, os líderes carismáticos têm características denominadoras e são extremamente autoconfiantes. Usam todo seu esforço para serem reconhecidos por suas competências.

Os líderes que possuem essas características transmitem a seus liderados confiança, envolvimento emocional, afeição pelo líder, desempenho maior e disposição à obediência (BATEMAN; SNELL, 2006).

2.6 MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1997) as organizações existem há muitos anos, até mesmo antes da Revolução Industrial. Na época, a principal maneira de motivar as pessoas era impondo medo nas mesmas através de punições, não somente psicologicamente, mas também por meio de restrições financeiras. Com o decorrer do tempo, grandes investimentos foram realizados para aumentar a eficiência dos processos industriais, necessitando então de mais e maiores recompensadores de retornos. A partir daí, os administradores deveriam buscar por planos salariais que pudessem ser considerados estimuladores, pois o trabalhador teria que maximizar seus ganhos à medida que agisse com maior rapidez, obedecendo exatamente o que seu gerente o ordenasse.

Porém, ainda de acordo com Bergamini (1997), o que não era esperado ocorreu. Os trabalhadores perceberam que com a maximização da produtividade eles estavam arriscando sua própria segurança no trabalho, e adotaram, então, atitudes que restringisse a produtividade. Com isso, os administradores perceberam que era importante considerar a pessoa na sua totalidade, dando ênfase no comportamento social das mesmas. Os administradores e supervisores passaram então a fazer com que os empregados se sentissem úteis e importantes para a organização, sentindo-se satisfeitos com suas necessidades sociais.

De acordo com Gil (2001) motivação é o fator que estimula os indivíduos a agirem. Antigamente essa força dava-se pela influência de outras pessoas, como pais e até mesmo chefes. Atualmente a motivação é originada de uma necessidade do ser humano, sendo que cada um tem necessidades diferentes e individuais a

serem supridas. Sendo assim, muitas vezes uma pessoa não é capaz de influenciar a outra.

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que, por sua vez, guardam correlações entre si. Além disso, começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. (BERGAMINI, 1997, p. 22-23)

A motivação é um fator organizacional interno que influencia o comportamento das pessoas. Segundo Chiavenato (2004), é através do conhecimento desse fator que se compreende o comportamento das pessoas. Ainda de acordo com o mesmo autor, motivação é aquilo que induz uma pessoa a agir de determinada maneira. Sendo que esse impulso à ação pode ocorrer através de um estímulo externo, aquele provindo do ambiente, ou interno, aquele provindo dos processos mentais do indivíduo.

De acordo com Bergamini (1997) o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho, vem crescendo notoriamente nas últimas décadas.

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar *com as pessoas*. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas. (GLASSER apud BERGAMINI, 1997, p. 24-25).

Por fim, a motivação é resultado das necessidades não satisfeitas do ser humano. Sendo que os líderes não podem colocar necessidades nas pessoas, pois estas necessidades apenas os indivíduos sabem quais são. Os líderes não podem motivar seus liderados, mas podem despertar e manter a motivação no trabalho.

2.6.1 Teorias Motivacionais

A seguir serão fundamentadas teorias dos quais fazem com que as pessoas agem e movimentem seus comportamentos, também chamadas de teorias motivacionais.

2.6.1.1 Teoria Dos Dois Fatores de Herzberg

Segundo Marras (2003) Frederick Herzberg salientou a questão da importância da motivação no trabalho, dando ênfase no fator motivacional, para ele, a motivação humana encontra-se no interior do seu próprio trabalho. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg afirma que há dois tipos de motivação no campo motivacional, aqueles que causam satisfação e os que causam insatisfação. Ele denominou então de Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos.

a) Fatores Motivacionais: esse fator também é denominado de “fatores satisfacientes”. Pois Chiavenato (2002) afirma que, esse fator está ligado diretamente ao cargo, às tarefas realizadas e aos deveres. Esse fator está mais ligado ao fator psicológico, envolvendo sentimentos de realização, crescimento, progresso e reconhecimento entre outros. Esses sentimentos são expressos através da realização das tarefas que ofertam suficiente desafio e significado para o trabalho. O fato de tais necessidades não estarem satisfeitas, provocam ausência de satisfação. Mas quando ocorre o reconhecimento do funcionário, por exemplo, gera motivação positiva. É incluso na Teoria Dos Fatores Motivacionais:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

b) Fatores Higiênicos: esse fator também é denominado de “fatores insatisfacientes”. Esse fator diz respeito às necessidades básicas do trabalho, tais como, alimentação, proteção, assistência médica, e outras necessidades relacionadas às condições físicas e ambientais, como, por exemplo, o salário, políticas da empresa, relação entre direção e empregados, etc. a fragilidade de satisfação desse setor é uma característica importante, Herzberg considera o fato de tais fatores estarem satisfeitos não leva à motivação, mas o fato de estarem precários provoca a insatisfação.

Myers apud Chiavenato (1999) concluiu que para um ambiente de trabalho ser satisfacente, tem que estimular o desenvolvimento do empregado, enquanto um ambiente insatisfacente é pobre e preocupante, pois é um ambiente que não estimula o desenvolvimento do empregado.

Figura 2 - Pirâmide da teoria dos dois fatores de Herzberg.



Fonte: Google imagens.

Conforme a figura acima apresentada é notável que as teorias de Herzberg e Maslow coincidam, pois ambos enfatizam que as necessidades de níveis inferiores tem pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é alto.

Enquanto Maslow afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita, Herzberg salienta que apenas as necessidades mais elevadas atuam como motivadoras e que um trabalhador pode simultaneamente ter insatisfeitas as necessidades motivacionais e as higiênicas. Pode-se asseverar que as necessidades mais elevadas são motivadoras porque as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. Todavia, Herzberg apresenta alguma evidencia de que, mesmo em serviço de baixo nível, onde as necessidades mais baixas são menos satisfeitas, as necessidades elevadas são percebidas pelos empregados como motivadoras. (CHIAVENATO, 1999, p. 99)

Segundo Coelho (2008) ao ser empregado essa teoria, uma empresa deveria investir em esforços, de modo que se torna o ambiente de trabalho mais agradável possível, assim os funcionários encontrariam na empresa um circulo social do qual sentiriam prazer em participar.

2.6.1.2 Teorias X e Y, de McGregor

A administração é influenciada por pressuposições tanto explícitas quanto implícitas. Douglas McGregor foi um dos mais importantes comportamentalistas da teoria das organizações, identificando duas concepções distintas no que diz respeito à natureza das pessoas, o que denominou de Teoria X e Teoria Y.

Segundo Chiavenato (1999), a Teoria X baseia-se na concepção tradicional da administração, ou seja, envolve princípios negativos em relação às pessoas e a natureza humana. As pessoas são consideradas preguiçosas, tendo então que serem coagidas, administradas, controladas e motivadas a trabalhar, sendo estimuladas por incentivos externos e econômicos.

Já a Teoria Y, de acordo com Chiavenato (1999), baseia-se na nova concepção da administração, ou seja, numa série de suposições da teoria da motivação humana, onde predomina uma visão mais aberta e humana das pessoas. Tornado o trabalho uma fonte de satisfação para as pessoas, fazendo assim com que elas aceitem e assumir responsabilidades, e busquem sempre atingir a meta proposta pela organização.

Marras (2003, p. 35) diz que “a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao ‘ser’ do próprio indivíduo como ao ‘ser’ do gerente que o observa e avalia. Em outras palavras, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente. Ou vice-versa.”

Porém, conforme disponível na FGV (2014) as concepções de MacGregor e seus seguidores desaguaram no que veio a se chamar de escola de administração das Relações Humanas. Devido a seus por vezes ingênuos excessos, esses modelos caíram em desuso durante os anos 70.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Barros e Lehfeld (1986) a metodologia consiste em avaliar e examinar as técnicas de pesquisa, assim como verificar os novos métodos que conduzem a captação e processamento de informações, tendo em vista a resolução dos problemas de investigação. Ainda de acordo com Barros e Lehfeld (1986, p.2) a metodologia é “o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos”.

Desta forma, neste presente capítulo será apresentado o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Delimita-se aqui o tipo de pesquisa relacionado tanto aos fins quanto aos meios de investigação com o propósito de alcançar os objetivos gerais e específicos do estudo.

O presente trabalho determinou como pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação. A pesquisa descritiva busca especificar características e propriedades importantes de qualquer fenômeno. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 100 e 101) “o objetivo do pesquisador consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno”, que, no entanto, procura analisar o perfil de liderança do cargo de comando de uma empresa do setor metalúrgico.

Este método foi utilizado, pois, hoje em dia ainda há certa dificuldade no que diz respeito à liderança em organizações, e na empresa em estudo não é diferente. Desta forma, a pesquisadora procurou descrever as funções de liderança e identificar o perfil do líder do cargo de comando, e, por fim, propor alternativas de sugestões para a empresa em estudo.

Quanto aos meios de investigação delimitou-se como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, segundo Barros e Lehfeld (1986) é uma pesquisa exploratória realizada para a obtenção de conhecimentos, que procura encontrar informações já existentes em livros e documentos. Santos (2004) afirma que esta forma de pesquisa está presente na maioria das etapas de pesquisa e traz

originalidade a determinado raciocínio, podendo assim, fazer com que outros surjam a partir dele.

Este método de pesquisa foi de extrema importância para a elaboração deste trabalho, pois através da pesquisa bibliográfica a pesquisadora aprofundou seu conhecimento sobre o tema e a partir disso teve conhecimento e saber para a elaboração do questionário de pesquisa.

O estudo de caso, de acordo com Ventura (2007) é a aquisição de conhecimento de um fenômeno através da exploração intensa de um único caso. Ainda de acordo com o mesmo autor, “por meio do estudo de caso, o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objetivo de estudo da pesquisa”. (VENTURA, 2007, p. 384)

Foi utilizado estudo de caso, pois a pesquisa será aplicada apenas com os liderados do setor de fundição de uma única empresa. Uma vez que através da pesquisa bibliográfica e do estudo de caso, a pesquisadora conseguirá analisar o perfil de liderança do cargo de comando do setor de fundição existente na empresa em estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

De acordo com Lakatos e Marconi (2001) a definição da população-alvo tem como objetivo delimitar pessoas, organizações ou fenômenos que serão pesquisados através de características básicas como, sexo, faixa etária, empresas e localização. Sendo que esta população “é composta pelo conjunto de fenômeno, indivíduos, situações que apresentam as características definidas para serem objeto de investigação”. (VIANNA, 2001, p. 161).

Este estudo será realizado em uma empresa do ramo de fundição, a Fundição Nobre. A empresa iniciou suas atividades no ano de 2001, tendo como objetivo principal especializar-se na produção de ferro fundido nodular, seguindo a tradição do ramo metalúrgico iniciado em Nova Veneza no ano de 1946 pela família Spillere.

Em meados de 2003, com a ambição de conquistar maior espaço no mercado, a empresa iniciou a produção de terminais de cardans, buscando sempre cumprir com sua missão, entregar peças com qualidade aos clientes, e, buscando a

cada dia, superar suas expectativas. Sendo assim, a empresa conseguiu alcançar seu objetivo com êxito.

Atualmente a empresa conta com uma média de 100 colaboradores, e a mesma tem destaque na produção de peças destinadas aos segmentos agrícolas, automotivo, construção civil e eletro ferragens, entre outros, fazendo com que sua atuação no mercado seja diversificada.

No quando abaixo, apresenta-se a estruturação da população-alvo de acordo com o objetivo geral deste estudo.

Quadro2 - Estruturação da população-alvo

OBJETIVOS	PERÍODO	EXTENSÃO	UNIDADE DE AMOSTRAGEM	ELEMENTO
Analisar o perfil de liderança em uma empresa do ramo de fundição do sul do Estado de Santa Catarina	Primeiro semestre de 2015	A empresa Fundição Nobre	Setor de Produção (Fundição)	Liderados do setor de fundição

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2015).

Quando se deseja colher informações de um ou mais aspectos, Marconi e Lakatos (2006) dizem que muitas vezes por ser um grupo numeroso, é impossível fazer um levantamento do todo. Daí surge à necessidade de investigar apenas uma parcela desta população ou universo. De acordo com o mesmo autor, um dos grandes problemas da amostragem é escolher a parte que seja de tal forma, a mais representativa possível.

Sendo assim, após a definição do público-alvo da pesquisa, definiu-se que a mesma será realizada com todos os liderados do processo de fundição do setor de produção, portando a amostra da pesquisa será total. Dado o fato de que a empresa conta com apenas um líder no processo de fundição da empresa, sendo ele, o encarregado geral de fundição. Além do líder em estudo, a empresa conta com mais dois líderes no setor de usinagem e um gerente geral de usinagem, porém esses não serão abordados no presente estudo para a obtenção de uma análise mais fidedigna.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Segundo Roesch (2007) o plano de coleta de dados terá a necessidade de ser o mais adequado possível em relação à necessidade de pesquisa e tem que procurar esclarecer se os dados da pesquisa são primários ou secundários.

Tendo como base a metodologia de pesquisa utilizada até o momento, pode-se verificar que utiliza-se o plano de coleta de dados primários e secundários. Primários porque para a pesquisadora descrever as funções de liderança da organização ela deverá buscar em documentos privados da mesma. E secundários, pois para alcançar os demais objetivos específicos a pesquisadora utilizará obras já existentes como base.

De acordo com Andrade (2010), dados primários são constituídos por obras ou textos originais, material ainda não trabalhado, e assim que elaborado por alguém dão origem a outros trabalhos, outras pesquisas. Roesch (2007) diz que nessa forma de coleta de dados, uma determinada população é explorada pelo pesquisador por meio de entrevistas, questionários e testes e posteriormente são analisados.

De acordo com Andrade (2007, p. 29) “as fontes secundárias referem-se a determinadas fontes primárias, isto é, são constituídas pela literatura originada de determinadas fontes primárias e constituem-se em fontes de pesquisas bibliográficas”.

No quadro 3, apresenta-se a estruturação do plano de coleta de dados utilizado neste estudo.

Quadro3 - Plano de coleta de dados

Objetivos Específicos	Documentos	Localização
Descrever as funções de liderança	Documentos de arquivos privados	Arquivo e sistema da empresa no departamento de R.H
Identificar o perfil de liderança do cargo de comando	Livros e Artigos	Bibliotecas
Propor alternativas de sugestões	Livros e Artigos	Bibliotecas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2015).

Quanto às técnicas e procedimentos de coleta de dados utilizados nessa pesquisa foi utilizado quanto aos dados primários um questionário que foi aplicado aos liderados do setor de fundição da empresa em estudo baseado na pesquisa bibliográfica já feita pela pesquisadora e adaptado de Plácido (2010).

Segundo Oliveira (1997) o questionário serve de apoio à coleta de dados realizada pelo pesquisador e nele precisa reunir todas as informações necessárias para que seja alcançado o objetivo principal do estudo.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é um dos métodos que compõem uma pesquisa, essa análise pode possuir abordagem qualitativa, quantitativa ou mista. (CRESWELL, 2007).

Segundo Oliveira (1997) a abordagem quantitativa tem como objetivo quantificar opiniões através de recursos e técnicas estatísticas. Esse método “é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito” (OLIVEIRA, 1997, p. 115).

A abordagem qualitativa não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise de dados, ou seja, este método não pretende medir unidades ou categorias homogêneas. A abordagem qualitativa tem como objetivo situações particulares e complexas, essa abordagem faz com que o pesquisador faça uma série de leituras sobre o assunto, facilitando assim para o mesmo tirar suas próprias conclusões sobre determinado assunto. (OLIVEIRA, 1997)

Tendo como base a metodologia de pesquisa utilizada até o momento, verifica-se que o presente estudo utilizou como plano de análise de dados a abordagem qualitativa, e para esta abordagem o questionário é um instrumento bastante utilizado, o mesmo será aplicado diretamente com todos os liderados do setor de fundição da organização.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

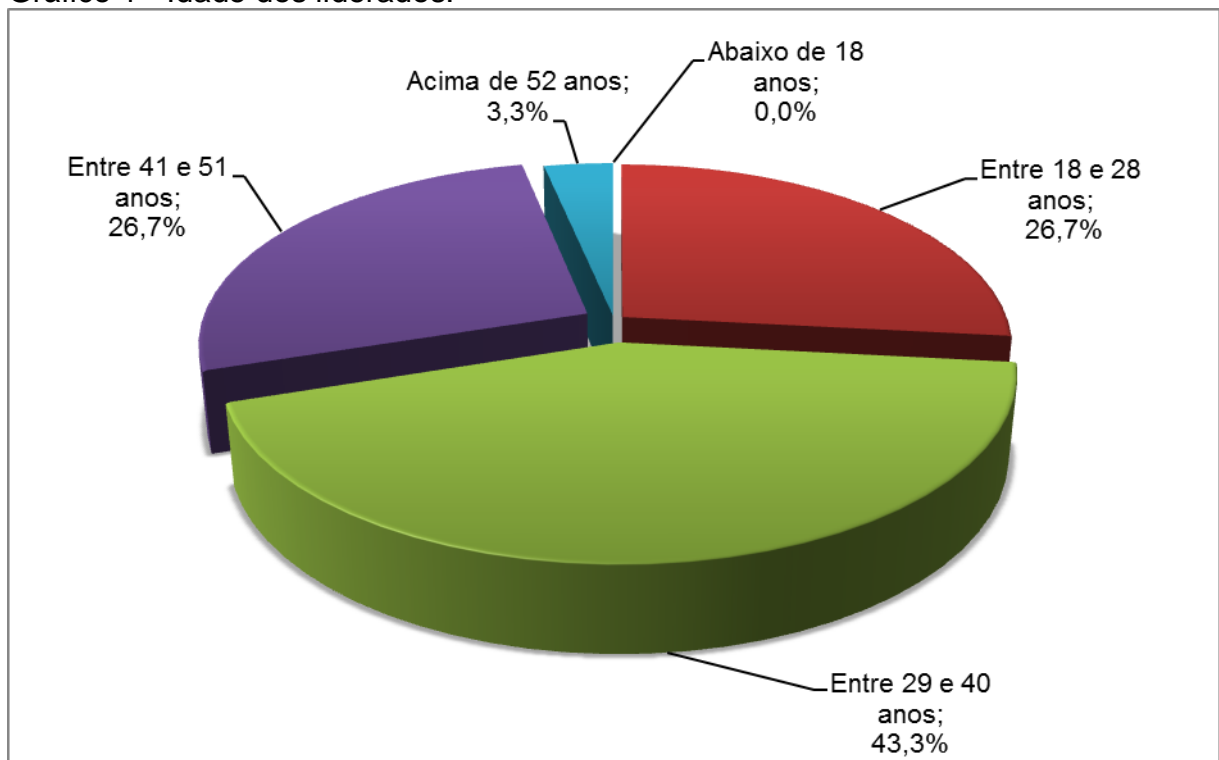
Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto à amostra da empresa em estudo. O questionário foi aplicado em um dia normal de trabalho pela pesquisadora na própria empresa, responderam os questionários todos os liderados do setor de fundição. Sendo que, os mesmos foram divididos em pequenos grupos para assim, juntamente com o auxílio da pesquisadora, responder todas as questões levantadas.

Todos os liderados responderam os questionários, totalizando assim 30 questionários respondidos. A seguir será apresentada a análise de cada ponto questionado e por fim uma análise geral da pesquisa.

4.1 REFERENTE AO PERFIL DO ENTREVISTADO

A seguir serão apresentados os dados referentes aos perfis dos liderados obtidos através do questionário aplicado.

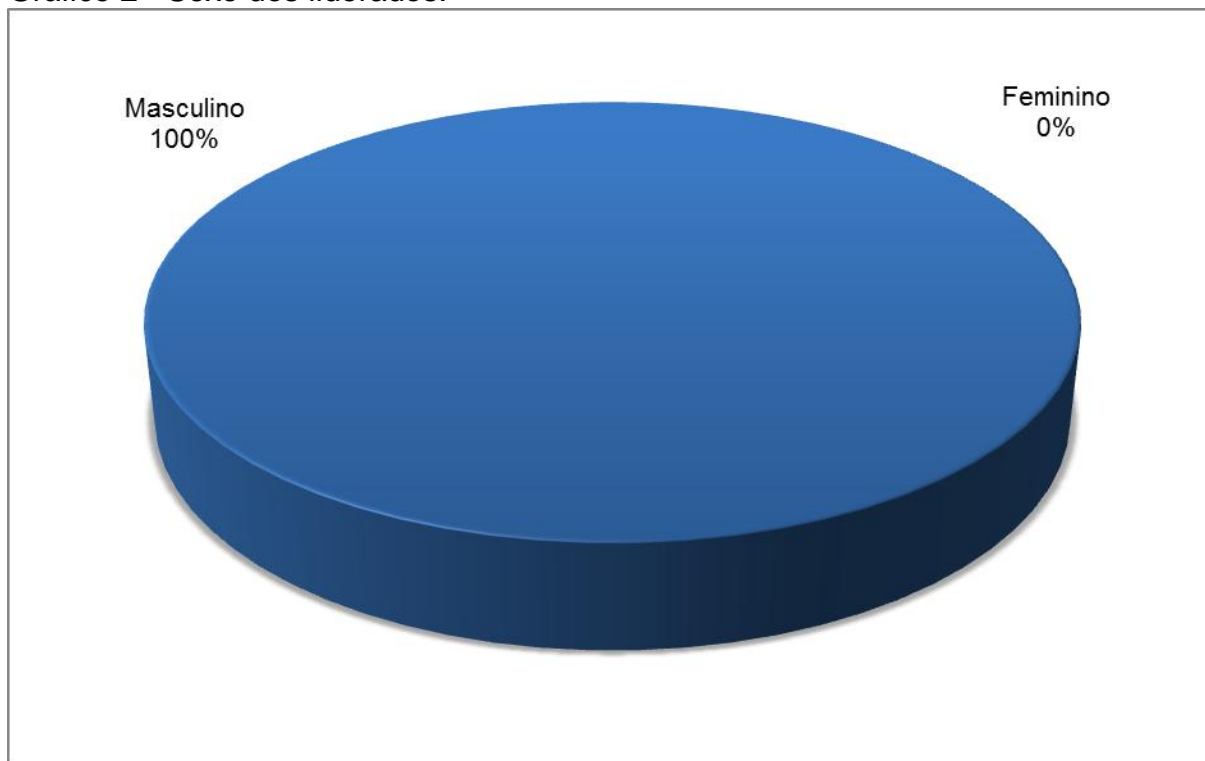
Gráfico 1 - Idade dos liderados.



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Com relação à idade dos liderados observa-se que a faixa etária com maior predominância é entre 29 e 40 anos com 43,3% dos entrevistados. Entre 41 e 51 anos contam com 26,7%, assim como entre 18 e 28 anos que também contam com 26,7%, e para finalizar acima de 52 anos conta apenas com 3,3% dos entrevistados. Abaixo de 18 anos não há nenhum liderado nesse setor.

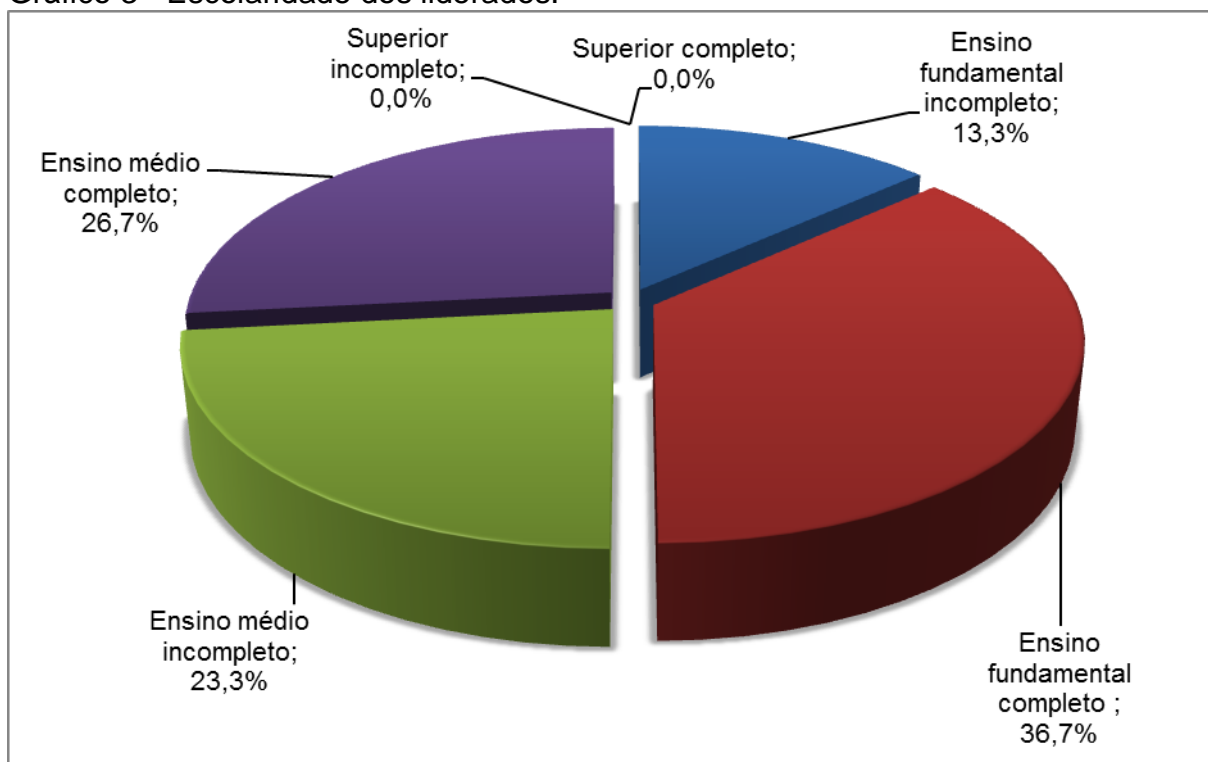
Gráfico 2 - Sexo dos liderados.



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Em relação ao sexo dos liderados nesse setor todos são do sexo masculino.

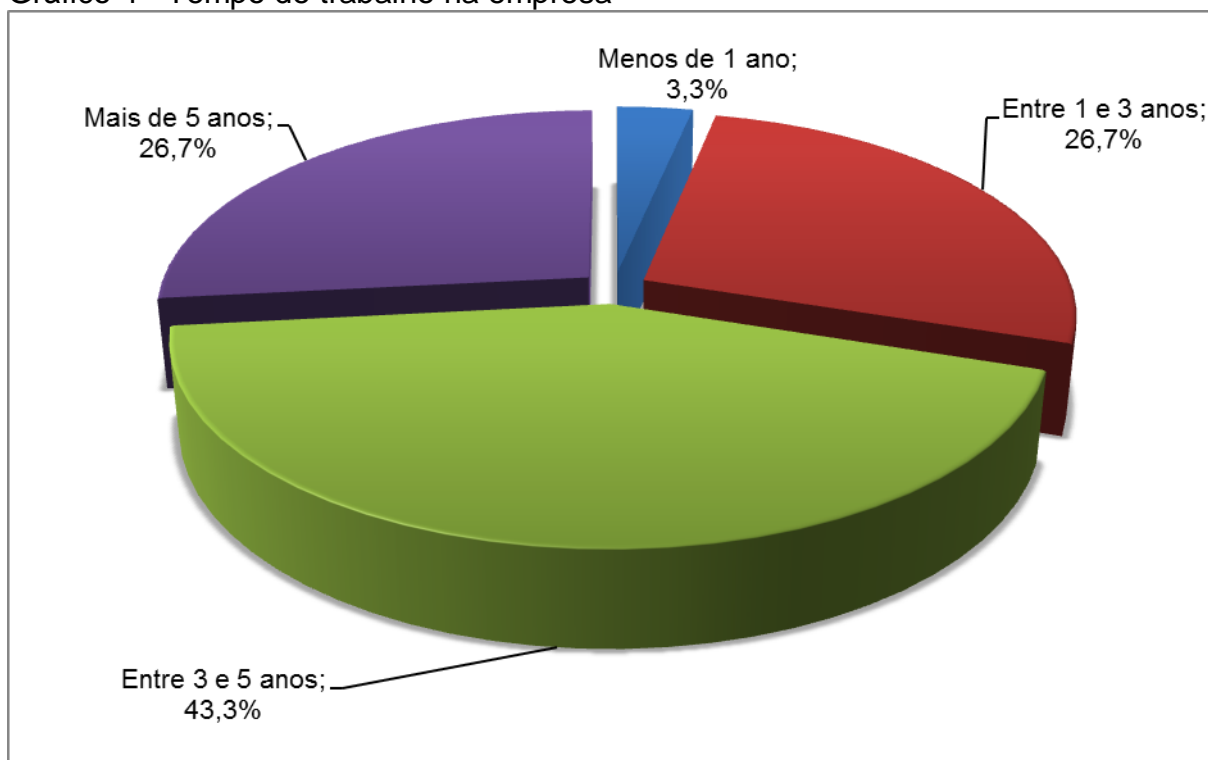
Gráfico 3 - Escolaridade dos liderados.



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

De acordo com os dados obtidos sobre o nível de ensino apresentado pelos liderados do setor de fundição constatou-se que 36,7% possuem ensino fundamental completo, 26,7% possuem ensino médio completo, 23,3% não possuem ensino médio completo, 13,3% não possuem ensino fundamental completo. E por fim, nenhum liderado possui curso superior, seja ele completo ou incompleto.

Gráfico 4 - Tempo de trabalho na empresa



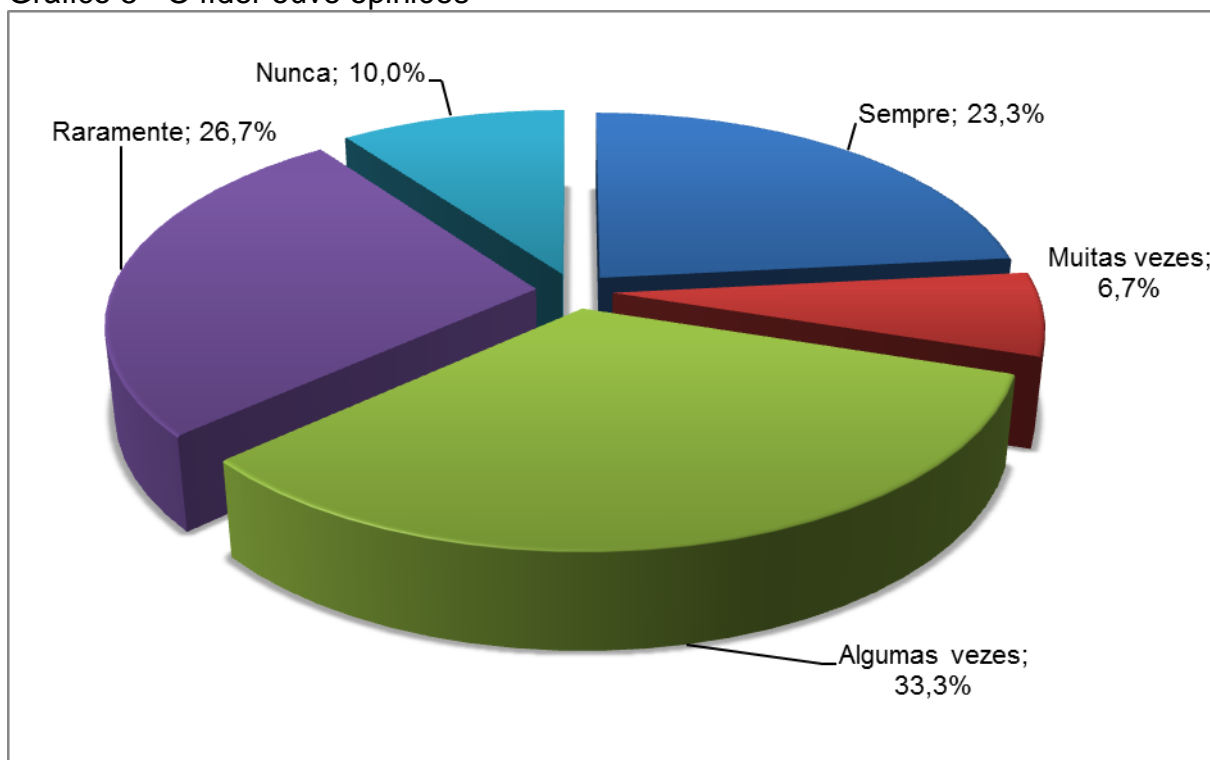
Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Com relação ao tempo de trabalho que os liderados fazem parte da empresa, verificou-se que 43,3% trabalham na empresa entre 3 e 5 anos, 26,7% a mais de 5 anos, 26,7% fazem parte da empresa entre 1 e 3 anos e por fim 3,3% trabalham na empresa a menos de 1 ano.

4.2 REFERENTE AO RELACIONAMENTO COM O LÍDER

A seguir serão apresentados os dados referentes ao relacionamento do líder com seus liderados obtidos através do questionário aplicado com os liderados do setor de fundição da empresa.

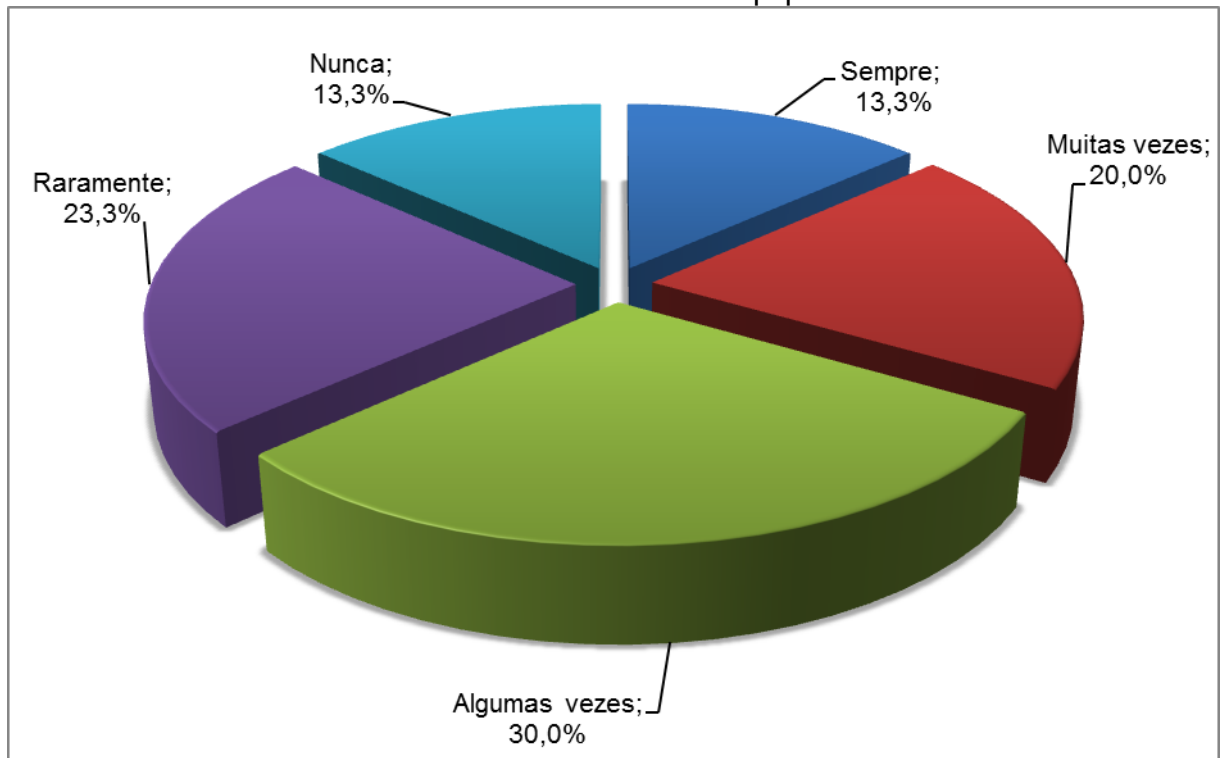
Gráfico 5 - O líder ouve opiniões



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Em relação ao líder ouvir opiniões dos liderados, foi perguntado ao mesmo se geralmente a opinião dele é ouvida pelo líder, 33,3% responderam que algumas vezes o líder ouve 26,7% responderam que raramente ele ouve, 23,3% responderam que o líder sempre ouve as opiniões, 10% alegaram que o líder nunca ouve e 6,7% disseram que muitas vezes o líder ouve.

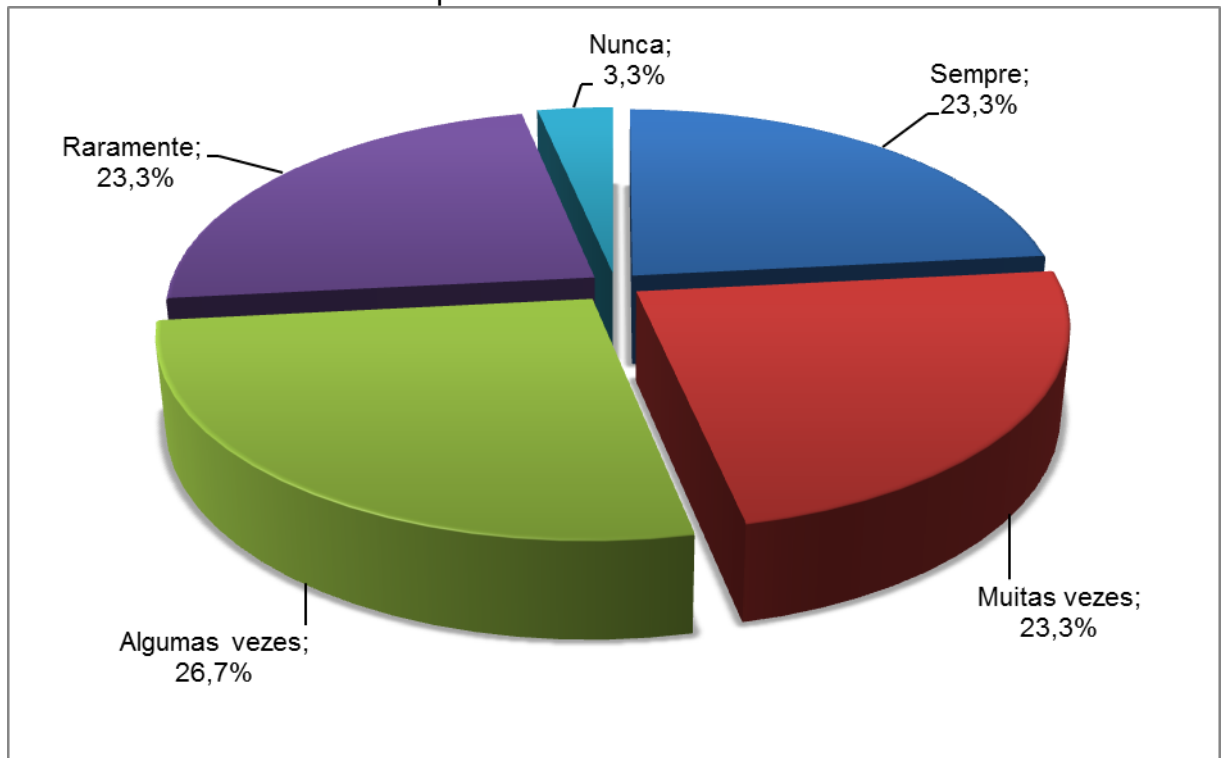
Gráfico 6 - O líder sabe trabalhar com conflitos na equipe



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Ao serem questionados se o líder sabe lidar com os conflitos na equipe 30% responderam que algumas vezes o líder sabe 23,3% alegaram que raramente ele sabe lidar com esses conflitos, 20% disseram que muitas vezes ele sabe lidar. 13,3% responderam que ele nunca sabe lidar e para finalizar, 13,3% responderam que ele sempre sabe lidar com os conflitos da equipe.

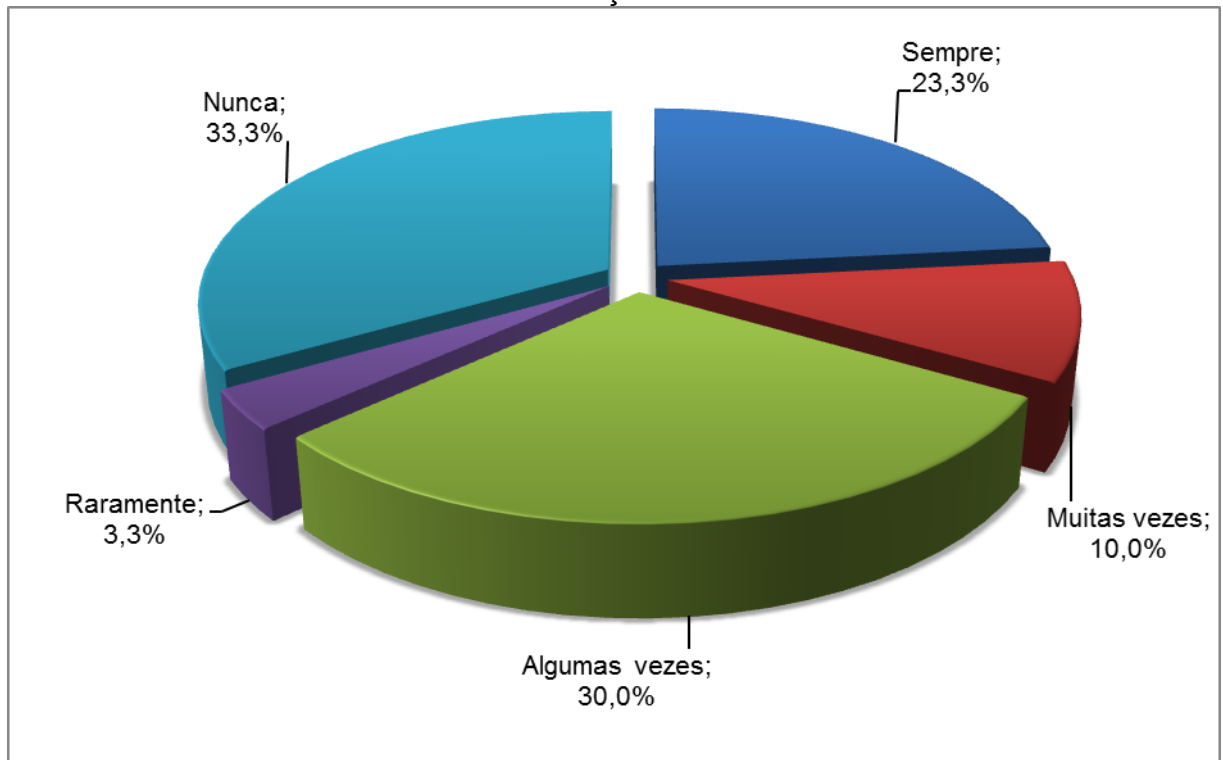
Gráfico 7 - O líder é motivado para o trabalho



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Em relação à motivação do líder para o trabalho 26,7% dos liderados responderam que algumas vezes ele é motivado, 23,3% responderam que raramente ele é motivado, 23,3% disseram que muitas vezes ele é motivado, 23,3% responderam que ele está sempre motivado e 3,3% alegaram que ele nunca está motivado.

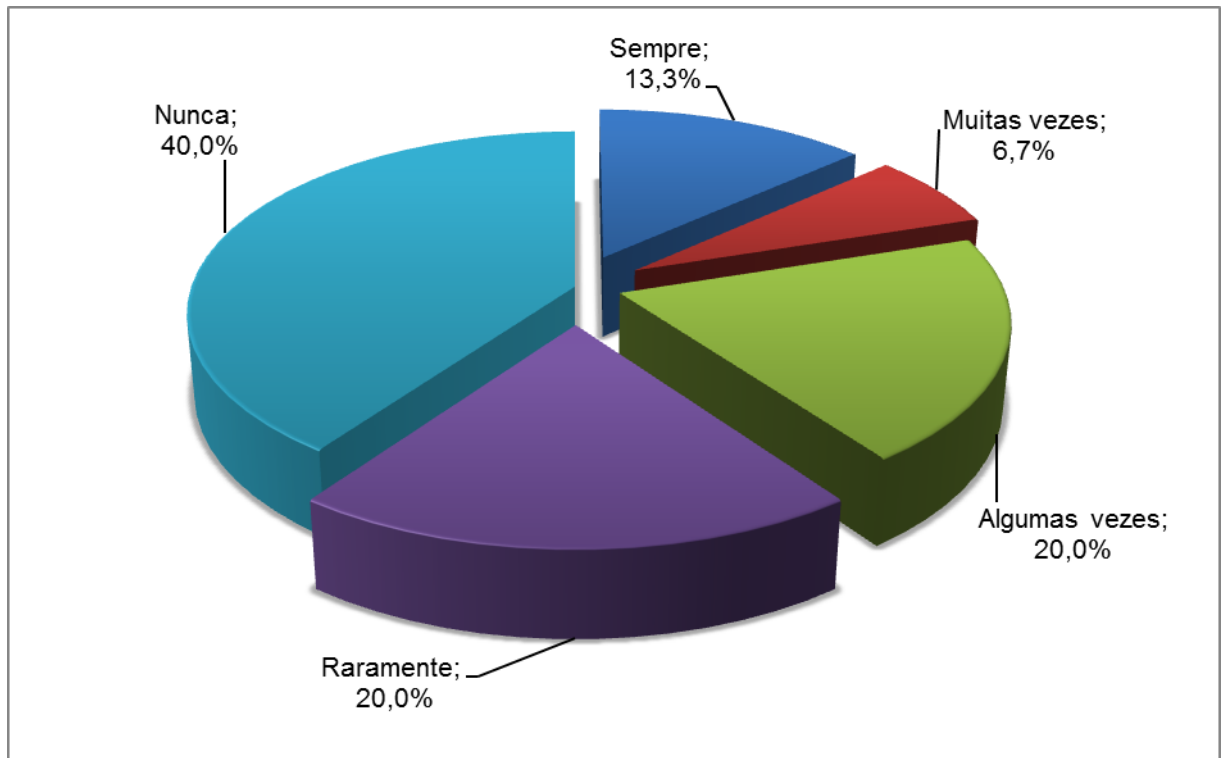
Gráfico 8 - O líder usa criatividade e inovação



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Em relação ao uso da criatividade e inovação usada pelo líder para a melhora do trabalho 33,3% responderam que nunca é usada criatividade e inovação, 30% responderam que algumas vezes ele usa 23,3% disseram que ele sempre usa, 10,0% disseram que muitas vezes é usado e 3,3% responderam que raramente é utilizado esses dois fatores no ambiente de trabalho.

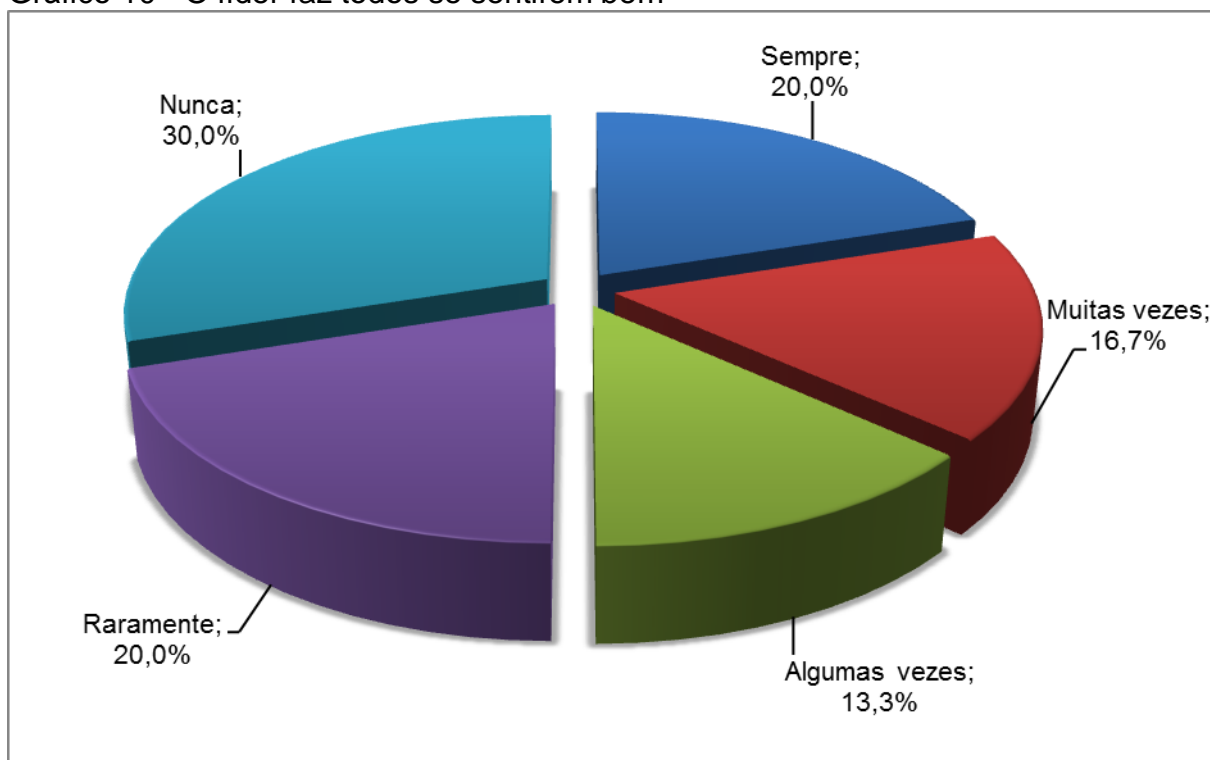
Gráfico 9 - Seu líder incentiva seu crescimento



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Ao ser questionado sobre o estímulo oferecido pelo líder para o crescimento organizacional do liderado 40% responderam que o líder nunca estimula 20% disseram que raramente são estimulados, 20% responderam que algumas vezes recebem estímulo, 13,3% alegaram que sempre recebem estímulo do líder e por fim, 6,7% disseram que muitas vezes são estimulados.

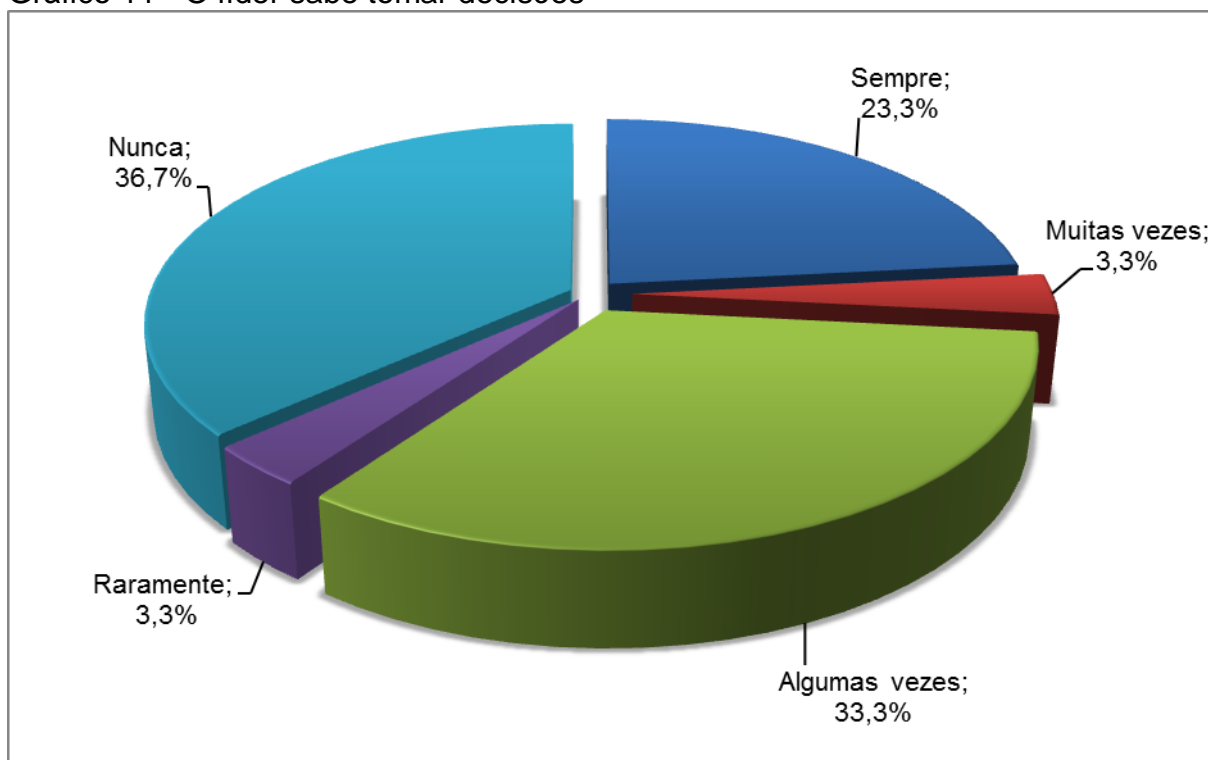
Gráfico 10 - O líder faz todos se sentirem bem



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Em relação ao fato de o líder fazer com que todos se sintam bem ao estarem juntos com ele, 30% responderam que isso nunca acontece, 20% responderam que raramente acontece, 20% disseram que sempre acontece, 16,7% alegaram que muitas vezes isso acontece e para finalizar 13,3% responderam que algumas vezes isso acontece.

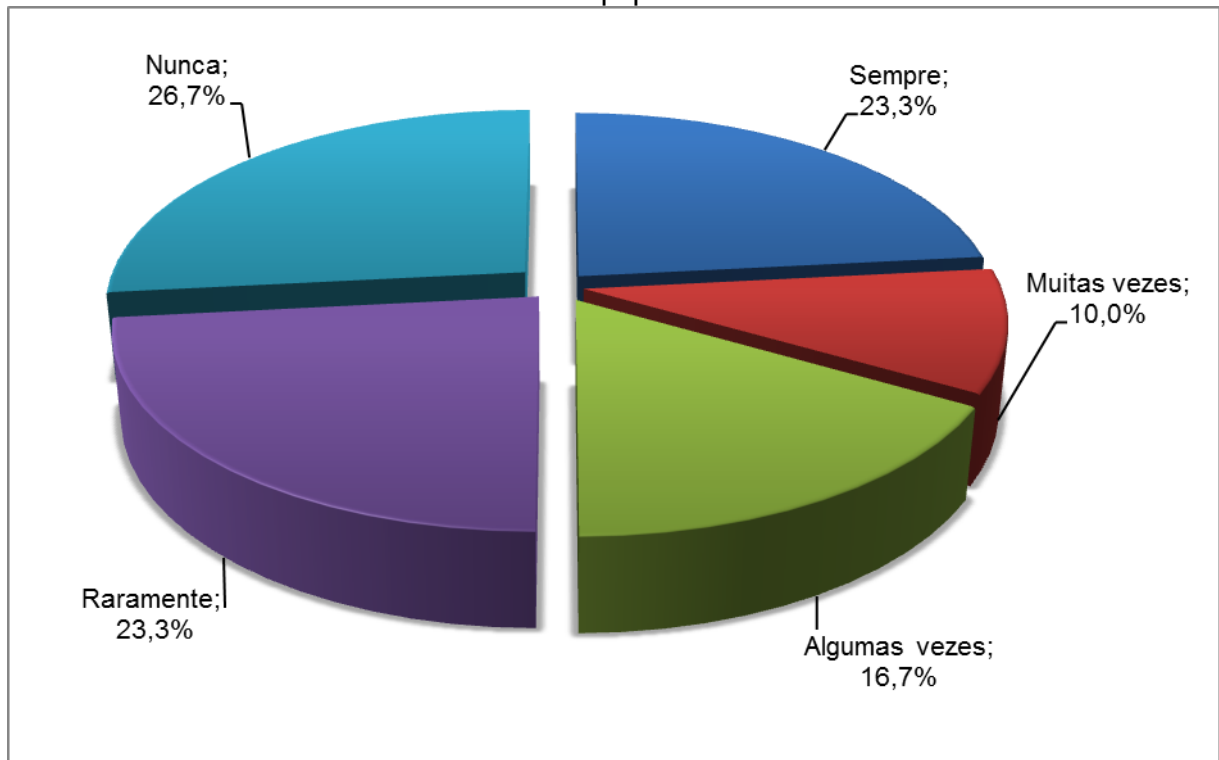
Gráfico 11 - O líder sabe tomar decisões



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Em relação à tomada de decisões do líder pela equipe 36,7% responderam que o líder nunca sabe tomar as decisões, 33,3% alegaram que algumas vezes o líder sabe tomar as decisões, 23,3% responderam que o líder sempre sabe tomar as decisões corretas, 3,3% responderam que muitas vezes ele sabe tomar as decisões e por fim, 3,3% alegaram que ele raramente sabe tomar as decisões.

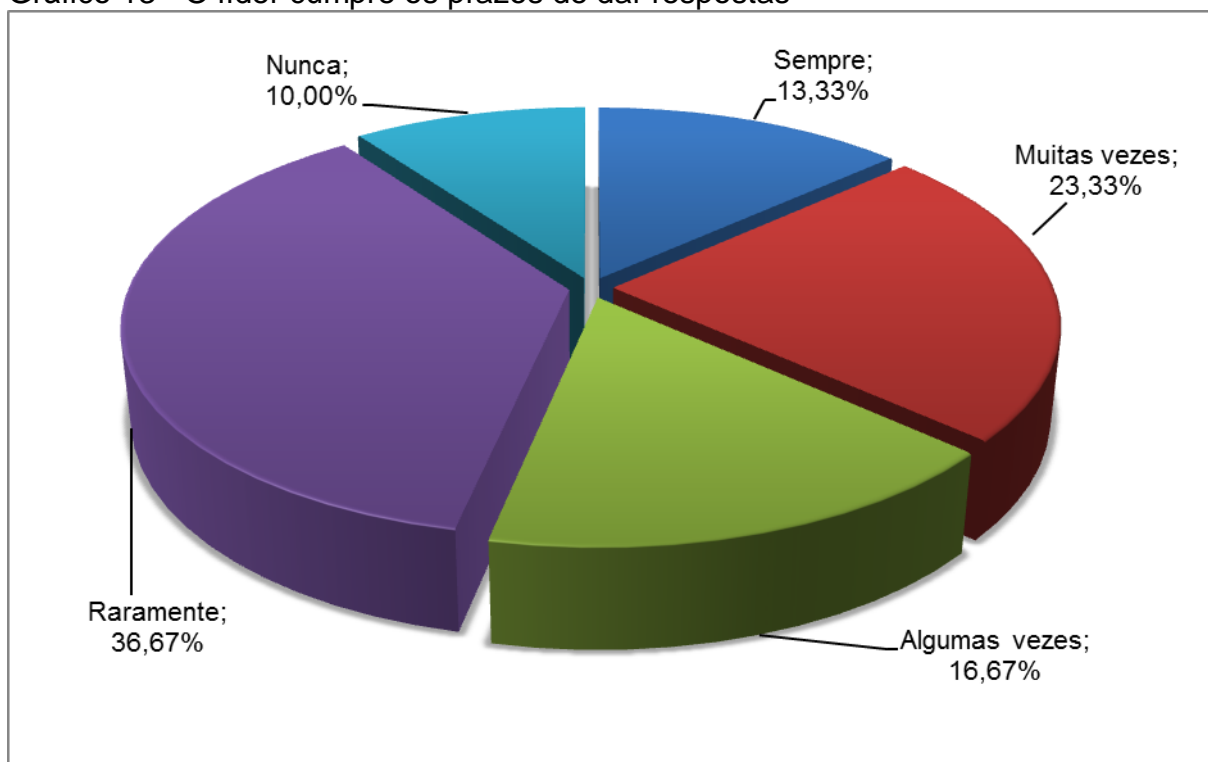
Gráfico 12 - O líder mantém a união da equipe de trabalho



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Ao serem questionados sobre a importância que o líder dá pra manter a equipe de trabalho unida 26,7% responderam que o líder nunca considera importante, 23,3% responderam que raramente ele se importa, 23,3% alegaram que ele sempre dá importância para esse fator, 16,7% responderam que algumas vezes ele considera importante e por fim 10% responderam que muitas vezes ele considera importante manter a equipe de trabalho unida.

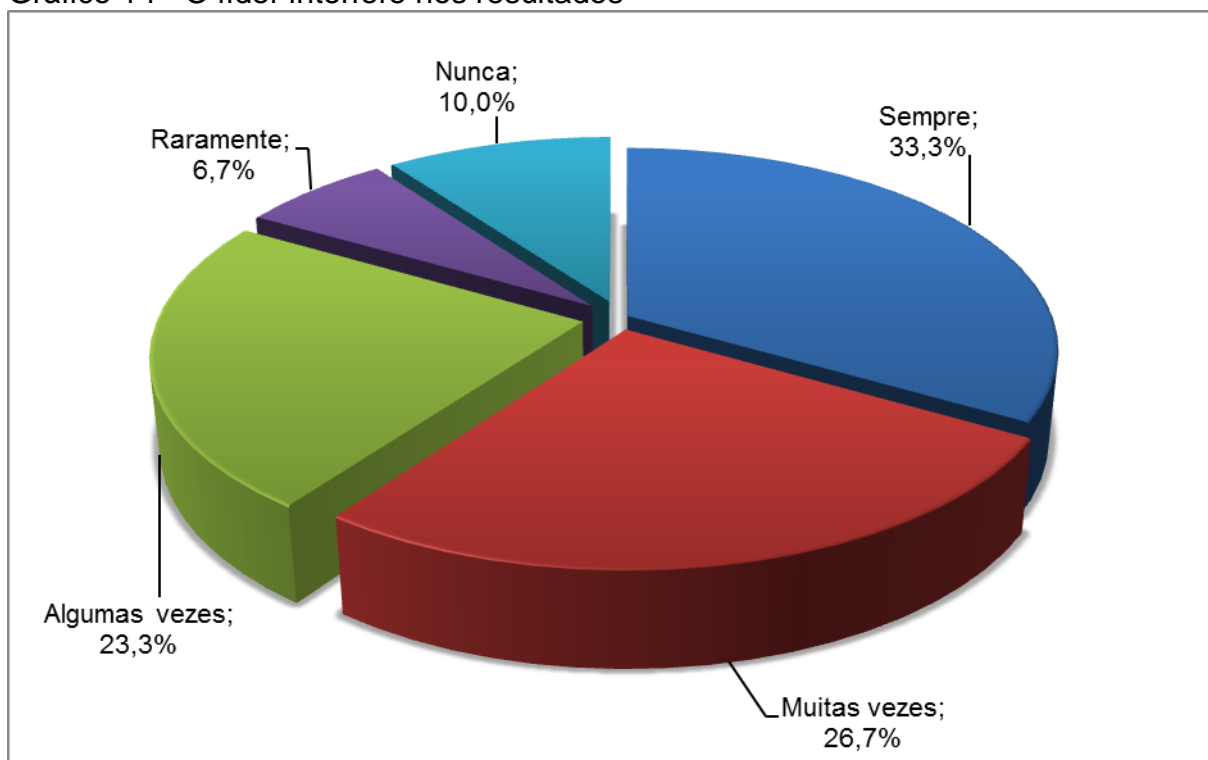
Gráfico 13 - O líder cumpre os prazos de dar respostas



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

De acordo com os dados obtidos, 36,7% alegaram que raramente o líder atrasa para dar respostas urgentes, 23,3% disseram que muitas vezes ele atrasa para dar respostas, 16,7% responderam que algumas vezes o líder atrasa, 13,3% disseram que ele sempre atrasa para dar resposta e 10% responderam que ele nunca atrasa para dar respostas urgentes.

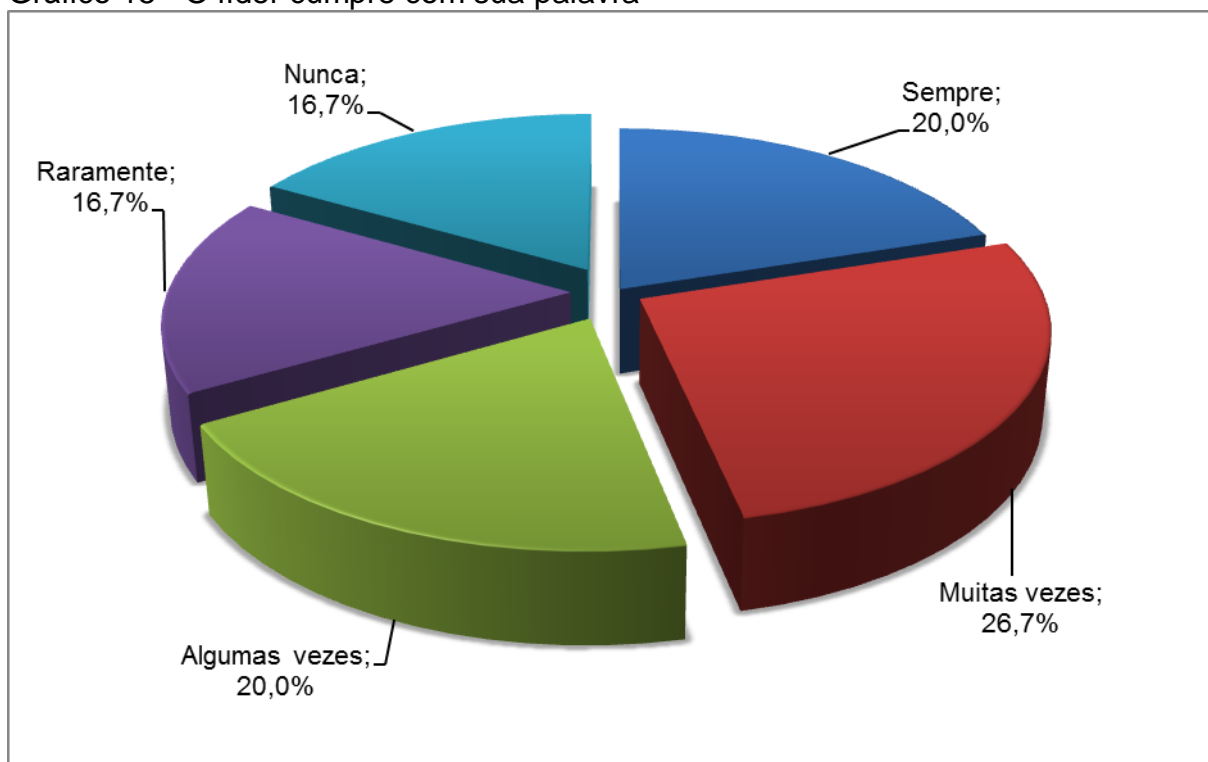
Gráfico 14 - O líder interfere nos resultados



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Ao serem questionados se os resultados dos seus trabalhos dependem da sua satisfação com o líder 33,3% alegaram que os resultados sempre dependem da satisfação, 26,7% disseram que muitas vezes dependem, 23,3% alegaram que algumas vezes dependem, 10% responderam que os resultados nunca dependem e 6,7% responderam que raramente os resultados dependem da satisfação com o líder.

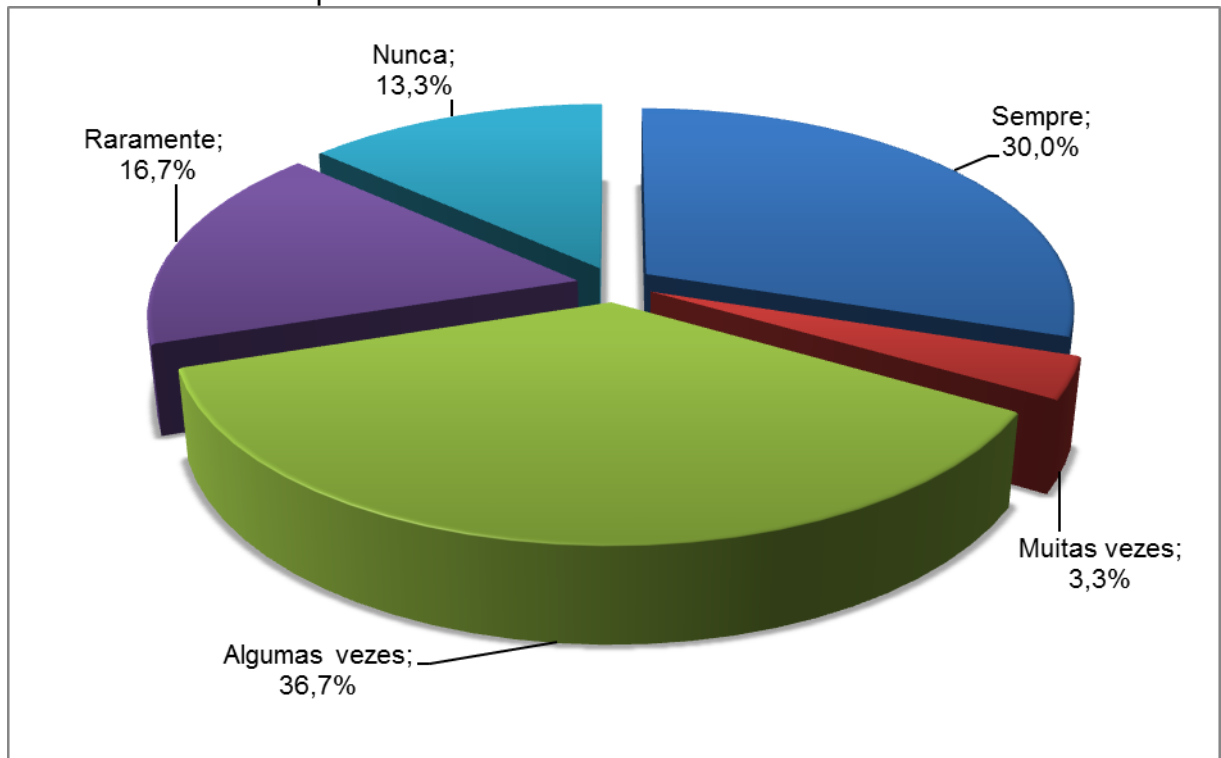
Gráfico 15 - O líder cumpre com sua palavra



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Em relação ao líder cumprir o que promete os liderados responderam que 26,7% muitas vezes ele cumpre o que promete, 20% ele sempre cumpre o prometido, 20% alegaram que algumas vezes ele cumpre o que promete, 16,7% responderam que raramente ele cumpre e 16,7% disseram que ele nunca cumpre o que promete.

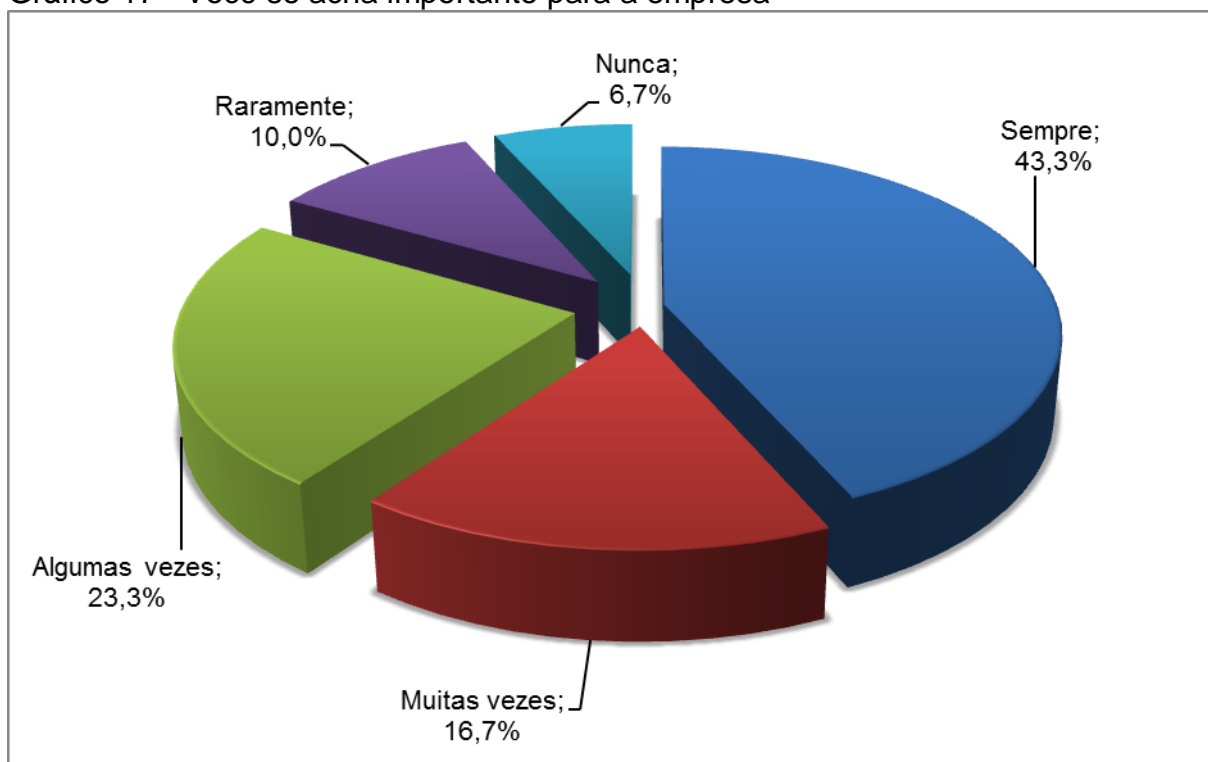
Gráfico 16 - A forma que seu líder lidera te satisfaz



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Ao serem questionados se é satisfatória a forma como o líder lidera 36,7% responderam que algumas vezes é satisfatória, 30% alegaram que sempre é satisfatória, 16,7% alegaram que raramente estão satisfeitos, 13,3% disseram que nunca estão satisfeitos e 3,3% responderam que muitas vezes a forma de liderar é satisfatória.

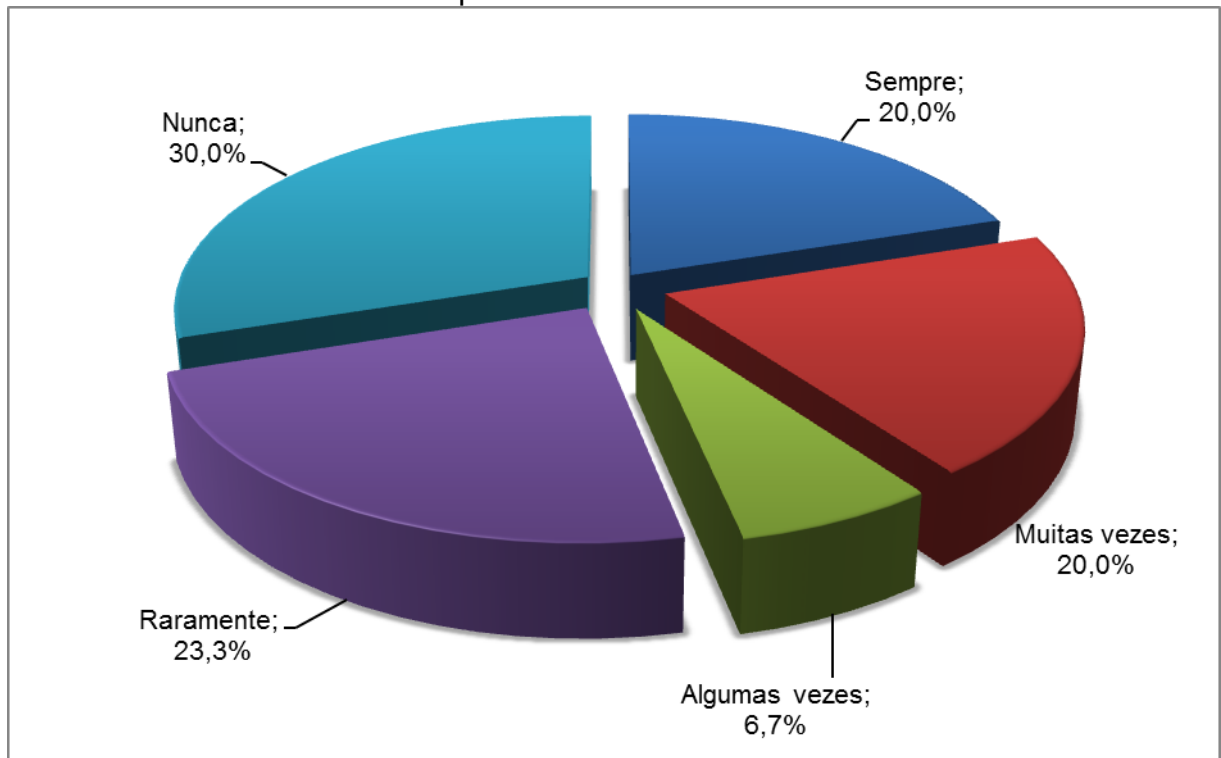
Gráfico 17 - Você se acha importante para a empresa



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

De acordo com a importância da participação dos liderados para o sucesso da empresa 43,3% responderam que sempre se sentem importantes, 23,3% disseram que algumas vezes se sentem importantes, 16,7% alegaram que muitas vezes se sentem importantes, 10% disseram que raramente se sentem importantes e para finalizar 6,7% responderam que nunca se sentem importantes para o sucesso da empresa.

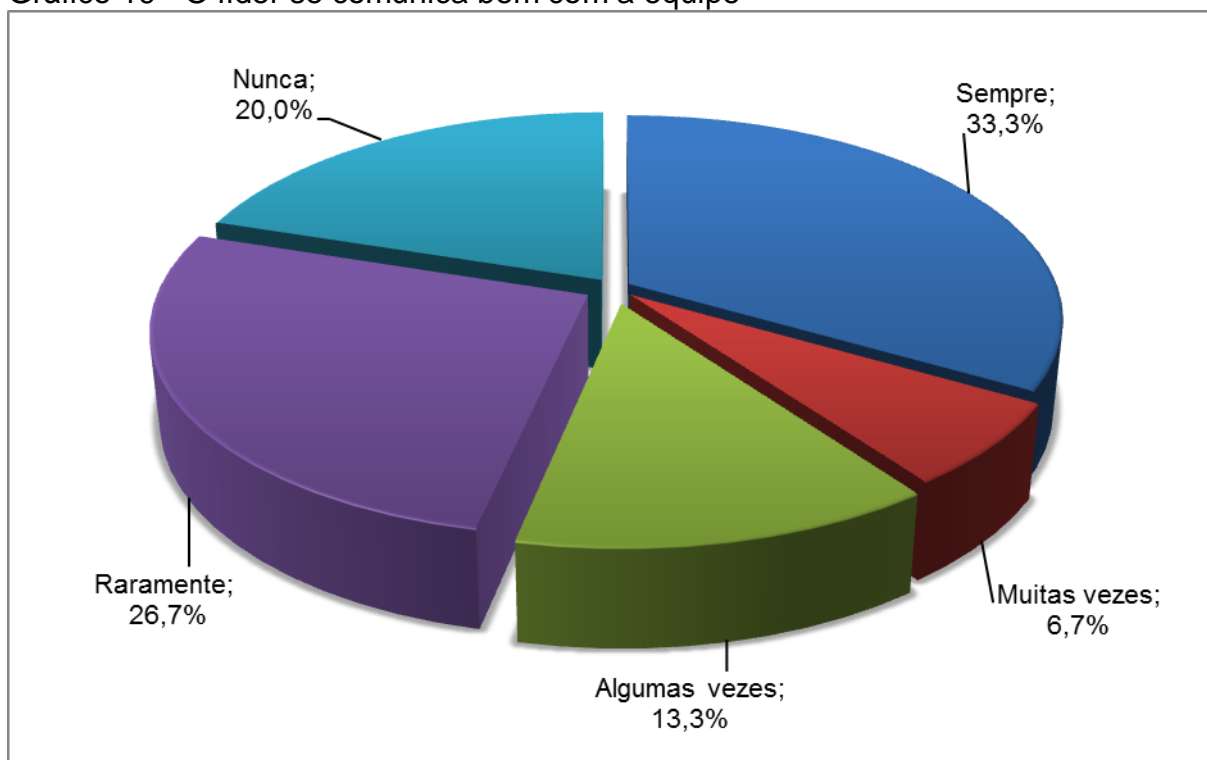
Gráfico 18 - O líder reconhece quando é executado um bom trabalho



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Em relação ao reconhecimento do líder quando os liderados executam um bom trabalho 30% responderam que nunca são reconhecidos, 23,3% disseram que raramente são reconhecidos, 20% responderam que sempre são reconhecidos, 20% disseram que muitas vezes são reconhecidos e 6,7% responderam que algumas vezes são reconhecidos pelo líder.

Gráfico 19 - O líder se comunica bem com a equipe



Fonte: dados obtidos pela pesquisadora (2015).

Ao serem questionados se existe uma boa comunicação entre a equipe e o líder 33,3% responderam sempre tem uma boa comunicação, 26,7% responderam que raramente tem uma boa comunicação, 20% disseram que nunca tem uma boa comunicação, 13,3% responderam que algumas vezes existe uma boa comunicação e 6,7% responderam que muitas vezes há uma boa comunicação entre a equipe e o líder.

4.3 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

O objetivo da pesquisa foi analisar o perfil de liderança do líder do setor de fundição de uma empresa do mesmo ramo do sul do Estado de Santa Catarina.

Em relação ao perfil dos entrevistados obtido no questionário todos são do sexo masculino, sendo que a maioria possui idade entre 29 e 40 anos. A maior parte dos liderados possui apenas ensino fundamental completo. E 43,3% dos funcionários trabalham na empresa entre 3 e 5 anos.

De acordo com os dados obtidos pela pesquisa aplicada, em relação à motivação todos os liderados se consideram importante para o crescimento organizacional e acreditam que os resultados do seu trabalho dependem da

satisfação com o líder, porém pelos dados obtidos através da aplicação do questionário os liderados avaliam que seu líder não é sempre motivado para o trabalho, com base nisso eles alegam que o líder nunca estimula o crescimento dos mesmos na organização e não faz com que eles se sintam bem por estarem junto a ele.

Conforme Gil (2001) a motivação é o que faz as pessoas agirem. De acordo com o que foi fundamentado neste trabalho o líder não pode motivar seus liderados, porém ele pode despertar e manter a motivação dos mesmos. Para manter uma equipe motivada, é necessário que o líder estimule os liderados a crescerem juntos com a empresa. Tendo como missão influenciar seus subordinados, caso isso aconteça ele é um líder eficiente, aquele que faz que os liderados trabalhem a favor de si e da empresa.

Considerando a comunicação entre o líder e os liderados ficaram evidentes que, através das respostas dos liderados, a comunicação entre a equipe e o líder sempre acontece de forma positiva, onde o líder sempre cumpre com o que promete. Porém há certa dificuldade em relação ao líder ouvir a opinião dos funcionários. Todavia é necessário para um líder saber ouvir seus liderados, e não apenas avaliar e treinar eles. De acordo com Oliveira (2014) o líder tem que se mostrar receptivo e disponível para ouvir seus liderados. Sendo que isso não significa que ele deva fazer o que o funcionário diz, mas ele avaliará se é bom para a empresa e para o grupo, caso seja bom ele agirá.

Com relação ao líder saber lidar com os conflitos da equipe, os dados mostram que nem sempre ele sabe agir nos momentos de conflito. Porém é importante o líder estar ciente que em um setor onde há diversas pessoas que foram criadas de maneiras diferentes, e pensam e agem de modo diferente um dos outros haverá conflitos e o mesmo deve estar preparado para isso.

Tendo em vista a tomada de decisão do líder pela equipe ficou evidente através dos dados coletados que ele nunca sabe tomar as decisões. Sendo que atualmente os líderes têm como principal objetivo solucionar problemas em equipe, ou seja, tem que saber tomar as decisões corretas para que não atrapalhe na produtividade do grupo.

Em relação à importância da união da equipe os liderados responderam que ele nunca considera importante manter a união dos mesmos, com uma diferença mínima dos que dizem que ele sempre considera importante manter a

união da equipe. Para Araújo (2006) o líder tem que ser capaz de identificar problemas no relacionamento das pessoas, e tem como principal objetivo manter o melhor clima possível entre os trabalhadores, proporcionando então um desenvolvimento do trabalho organizacional.

Para finalizar, ao serem questionados se a forma de liderar aplicada pelo líder é satisfatória os liderados responderam que algumas vezes é boa. Jordão (2015) diz que para um líder conseguir exercer a liderança de forma satisfatória não significa que o mesmo conseguirá ser sempre um líder de sucesso. Líderes e liderados precisam um dos outros para conseguir atingir os objetivos.

Com a análise realizada ficou evidente que em grande parte das respostas a equipe ficou bem dividida, porém o maior problema está na motivação dos liderados, sendo que eles se consideram importantes para a empresa, porém não recebem retorno do líder.

5 CONCLUSÃO

Liderança é uma prática existente desde o início da humanidade, a partir disso os estudos sobre o tema foram crescendo gradativamente e os estudiosos buscaram cada vez mais formas e teorias que aprimorassem o relacionamento do líder com seus liderados. A relação entre líder e liderado é de extrema importância para o crescimento organizacional, sendo que o líder tem como papel principal motivar e influenciar seus liderados para que eles sintam-se bem para realizarem de forma positiva sua tarefa e alcancem os objetivos propostos pela organização.

Atualmente os líderes são peças fundamentais em uma organização que tem como objetivo atingir o sucesso. Sendo que os funcionários estão buscando no líder mais um integrante da equipe, um líder participativo, e não aquele líder autoritário que dita às regras e manda os liderados realizarem o trabalho.

Desta forma, o trabalho procurou analisar o perfil de liderança do cargo de comando em uma empresa do ramo de fundição do sul do Estado de Santa Catarina, sendo que, muitas vezes no setor em estudo os líderes ocupam o cargo por estarem a mais tempo na organização, e não por ter competência para exercer o mesmo.

Tendo como base o primeiro objetivo do estudo, que foi descrever as funções de liderança verificou-se que o líder tem como principal função incentivar e motivar seus liderados a realizarem seus trabalhos com disposição, a fim de atingir os objetivos da empresa. Sendo que, para que isso aconteça, o líder deverá ser parceiro de seus liderados, e fazer com que as pessoas caminhem em busca do caminho certo. Além disso, o líder deve ser facilitador de ações de um grupo, aquele que trabalha em busca do bem comum e faz com que todos se sintam bem dentro da organização.

Em relação ao segundo objetivo do estudo, que foi identificar o perfil de liderança do cargo de comando do setor de fundição da empresa em estudo, verificou-se que o perfil encontrado é o liberal ou *laissez faire*, ou seja, deixa o barco andar sozinho, e os liderados não entendem quais são os reais objetivos da empresa. Um exemplo disso é em questão a comunicação, onde os liderados alegam que existe uma boa comunicação entre a equipe e o líder, porém o líder não ouve os liderados.

Baseados no terceiro objetivo específico, que foi de propor alternativas de sugestões, sugere-se que o líder do setor de fundição da empresa em estudo estimule mais seus liderados, com isso eles se sentirão bem com o grupo e conseguirão trabalhar de forma mais harmônica, e por fim atingirão os objetivos propostos pela organização. Outro fator que se sugere melhorias é em relação à administração de conflitos pelo líder, a equipe diz que o líder não sabe lidar com os conflitos internos da mesma, nesse sentido é essencial para um líder saber administrar os conflitos internos de seu grupo.

Nesse sentido, sugere-se que o líder realize reuniões com seus liderados para mostrar a eles quais as metas que a equipe deverá alcançar e mostrar as metas já alcançadas. Bem como ter uma conversa aberta com seus liderados, a fim de entender os conflitos que ocorrem na equipe e assim, saber administrá-los.

Outra proposta de melhoria é em relação à tomada de decisões do líder, os liderados alegam que o mesmo nunca toma decisões, porém é de extrema importância para um líder tomar decisões pela equipe, sendo que ele é o marco do grupo, aquele que delega o que há de ser feito, caso contrário à equipe não saberá quais as metas a serem alcançadas. Quando isso acontece, ou seja, o líder sabe tomar as decisões pela equipe, tornará a mesma mais unida, onde os liderados buscam todos os mesmos objetivos.

Como metodologia a empresa poderá realizar programas de treinamento específicos sobre o papel do líder em relação aos seus liderados, bem como análise e soluções de problemas privilegiando a tomada de decisões.

Outro ponto que se propõe melhorias são os requisitos de contratação de um líder, não sendo mais somente pelo tempo de casa, mas sim tendo as competências técnicas e gerenciais necessárias a funções de liderança. Nesse fator, sugere-se que a empresa na hora da contratação já tenha um perfil do líder pronto, assim diminuirá a ocorrência de problemas em relação ao perfil do mesmo e com os próprios liderados.

A pesquisa limitou-se apenas a uma empresa específica, portanto percebe-se que é viável para outras empresas que trabalham com liderança no setor de fundição. Como proposta para estudos futuros a partir deste trabalho, recomenda-se um estudo mais aprofundado sobre os perfis de liderança de um líder no setor de fundição, bem como o perfil dos líderes desse setor em todas as indústrias do ramo no estado de Santa Catarina.

Conclui-se que o tema abordado é de extrema importância para profissionais da área de recursos humanos, bem como para acadêmicos que buscam informações sobre o tema em estudo. Cada vez mais a liderança vem sendo tratada como fator determinante nas organizações, porém os líderes devem estar em constante crescimento profissional e se aprimorando em suas relações interpessoais.

REFERÊNCIAS

- <http://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/TEORIA_XY.html>. Acesso em: 25 out. 2014.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158 p.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.
- BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert S.; BOMMER, William. . **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 2008. 354p.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia** Um guia para a iniciação científica. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1986. 132 p.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. xviii, 673p
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.
- BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord.) (). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 3. ed São Paulo: Gente, 2002. 2.v.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos humanos: (história, definições e procedimentos)**. Campinas, SP: Alínea, 2000. 222 p.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003. 568 p.
- CHIAVENATO, Idalberto,. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed São Paulo: Prentice Hall, 2004. 271 p.
- _____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 205 p.
- _____, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. rev. e atual São Paulo: Elsevier, c2001. 2 v.
- _____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999. 194 p.
- _____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 457 p.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

COELHO, Márcio. **A essência da administração**: conceitos introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2008. 295 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

_____, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996. 159 p.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

JORDÃO, Sonia. **Exercendo a liderança em diferentes situações**. Disponível em: <<http://www.soniajordao.com.br/detalhe.php?id=468>>. Acesso em: 04 maio 2015.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004. 312 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006. 289 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico**. 9.ed São Paulo: Futura, 2004. 332 p.

_____, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos : do operacional ao estratégico**. 7.ed São Paulo: Futura, 2003. 332 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

_____, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Diego Salim de. **A importância do feedback para a liderança.** 2014. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/9508/a-importancia-do-feedback-para-a-lideranca.html>>. Acesso em: 01 maio 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008. 427p.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson Moura. **Liderança:** uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005. 358 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. . **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

_____, Silvio Luiz de. . **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997. 320 p.

PAPANI, Patrícia Cristina. **Gestão de pessoas em sistemas de tratamento de água.** Disponível em: <http://www.btdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3106>. Acesso em 06 junho 2015.

PLACIDO, Juliana Umbelina. **Estudo do nível de satisfação dos colaboradores em relação aos líderes de uma empresa do segmento de equipamentos de perfuração do município de Criciúma.** 2010.72 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.

PE, Del. . **Oito tipos de líderes que todo líder deveria conhecer: a nova psicologia em liderança de sabedoria e de profiling que ninguém lhe ensina em Harvard.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 290 p.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos:** estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed São Paulo: EDUSP, 2001. 156 p.

ROBBINS, Stephen P. . **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003. 524 p.

_____, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9.ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 308 p.

SANTOS, Glaucia Fernanda; ASSUNÇÃO, Juliana Janaína de Oliveira. **Estilos de liderança**: enfoque na teoria X e teoria Y da Douglas McGregor. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>>. Acesso em 05 junho 2015.

TEORIA X e Y. Disponível em:

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de**

Pesquisa. 2007. 386 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pedagogia Médica, Faculdade de Educação da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (uerj), Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 213 p.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário aplicado na pesquisa de campo

Pesquisa realizada com os funcionários da empresa Fundação Nobre, formulado pela acadêmica Gabrieli Alamini Fenali da 7ª fase do curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para a obtenção do grau em Administração de Empresas. O objetivo desta pesquisa é analisar o perfil de liderança do setor de fundição da organização.

Neste momento é de grande importância que seja sincero em sua resposta. Sendo que, essa é a oportunidade de expressar seus sentimentos em relação aos seus líderes.

Não coloque seu nome.

Marque a sua resposta com um X, para cada pergunta;

Se você não tem certeza em determinado item ou não sabe responder, deixe em branco.

IDADE

<input type="checkbox"/>	Abaixo de 18 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 18 e 28 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 29 e 40 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 41 e 51 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 52 anos

SEXO

<input type="checkbox"/>	MASCULINO
<input type="checkbox"/>	FEMININO

ESCOLARIDADE

<input type="checkbox"/>	Ensino fundamental incompleto
<input type="checkbox"/>	Ensino fundamental completo 1ª a 8ª
<input type="checkbox"/>	Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/>	Ensino médio completo
<input type="checkbox"/>	Superior incompleto
<input type="checkbox"/>	Superior completo

TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	Entre 1 e 3 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 3 e 5 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 5 anos

Utilize a seguinte escala para responder:

0 - Sempre

1 - Muitas vezes

2 - Algumas vezes

3 - Raramente

4 - Nunca

	Perguntas	0	1	2	3	4
1	Geralmente sua opinião é ouvida pelo seu líder?					
2	Seu líder sabe lidar com conflitos na equipe?					
3	Seu líder é motivado para o trabalho?					
4	Ele usa criatividade e inovação para melhorar o trabalho?					
5	Seu líder estimula o seu crescimento na empresa?					
6	Faz você se sentir bem por, você e sua equipe, estarem junto com ele?					
7	O seu líder sabe tomar decisões pela equipe?					
8	Ele acha importante manter a equipe de trabalho unida?					
9	Seu líder atrasa para dar respostas urgentes?					
10	Você acha que os resultados do seu trabalho dependem da sua satisfação com o líder?					
11	Seu líder cumpre o que promete?					
12	A forma de liderar aplicado pelo seu líder é satisfatória?					
13	Você sente que sua participação é importante para o sucesso da empresa?					
14	Você recebe elogios de seu líder quando executa um bom trabalho?					
15	Existe uma boa comunicação entre a equipe e seu líder?					